

**Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten – Empirische Studien zur Bedeutung
und Entstehung von Vertrauen in neuen Arbeitskontexten**

DISSERTATION

der Universität St. Gallen,
Hochschule für Wirtschafts-,
Rechts- und Sozialwissenschaften
sowie Internationale Beziehungen (HSG)
zur Erlangung der Würde eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

Manuel Fleischhut

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

Frau Prof. Dr. Heike Bruch

und

Frau Prof. Dr. Sabine Seufert

Dissertation Nr. 4886

Difo-Druck GmbH, Untersiemaun, 2019

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin angesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 27. Mai 2019

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

Für meinen Vater

Danksagung

Eine grosse Anzahl an Menschen hat mich auf dem Weg zur Dissertation begleitet. Bei diesen möchte ich mich für die Ermutigung, Inspiration und wertvolle Unterstützung bedanken.

Meinen besonderen Dank spreche ich Prof. Dr. Heike Bruch aus, die mich in den letzten Jahren aussergewöhnlich unterstützt hat. Sie hat mir den akademischen Rahmen für meine Dissertation ermöglicht und stand mir in guten sowie in schwierigen Zeiten immer unterstützend zur Seite. Ich bin sehr dankbar für die gemeinsame Zeit und die damit verbundenen Erinnerungen.

Bei Prof. Dr. Sabine Seufert möchte ich mich dafür bedanken, dass sie meine Arbeit als Korreferentin betreute und mir stets fachlich und motivational Zuspruch gegeben hat.

Bei meinen Kollegen am Institut für Führung und Personalmanagement möchte ich mich ebenfalls für die Unterstützung und die gemeinsame Zeit bedanken: Dr. Stefan Berger, Dr. Markus Rittich, Dr. Hendrik Hüttermann, Dr. Anna Schuler, Dr. Petra Kipfelsberger, Jessica Färber, Lukas Hölzl, Aylin Ispaylar, Karin Kupka, Anna München, Andrea Schmid, Nicole Stambach, Julian Szlang, Sandra Berenbold, Christina Block und Frederik Hesse.

Sowie bei meinen Kollegen bei SAP: Dr. Uli Eisert, Dr. Carsten Magerkurth, Dr. Jonas Kahlert, Jonas Böhm, Jannis Beese, Charlotte Lekkas, Martin Bodner, Michael Blaschke, Selina Schmid, Claudia Dette, Tristan Ricken und Raphael Boemelburg.

Meinem Interviewpartner Manuel Pistner von Flash Hub und Bright Solutions möchte ich herzlichst für das bereitwillige Teilen von wertvollen Erfahrungen im Bereich der virtuellen Arbeitswelten danken.

Ebenso danke ich meinen Freundinnen und Freunden, die mich ebenfalls immer auf meinem Weg unterstützt haben: Rafael, Matthias, Hannes, Daniel, Chris, Sandra und Alica. Bei meiner Schwester Kathrin und ihrem Mann Chris, bei meinem Onkel Peter und Tante Andrea, meiner Cousine Julia und Cousin

Florian, bei meinen Grosseltern Käthe, Walter und Pauline bedanke ich mich ebenfalls sehr.

In tiefster Zuneigung möchte ich mich bei meinen Eltern bedanken, meiner Mutter Jutta – ohne deine liebevolle Art und unendlichen Geduld mit mir hätte ich so viele Höhen und Tiefen nur schwer überwunden. Ich bedanke mich von ganzem Herzen,

meinem Vater Lothar († 24. Dezember 2015) – ich hätte mir so sehr gewünscht, diesen Moment und viele weitere mit dir erleben zu dürfen. Du fehlst mir jeden Tag!

St. Gallen, Januar 2019

Manuel Fleschhut

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	viii
Abbildungsverzeichnis.....	x
Abkürzungsverzeichnis.....	xi
Executive Summary	xii
Zusammenfassung	xiii
1 Einleitung: Durch Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten schneller werden.....	1
1.1 Praktische Relevanz von Vertrauen als Treiber von Speed in virtuellen Arbeitswelten.....	2
1.2 Forschungsorientierte Relevanz von Vertrauen als Treiber von Speed in virtuellen Arbeitswelten	6
1.3 Ableitung der Forschungsfragen aus theoretischer und praxisorientierter Sicht	11
1.4 Methodik	17
1.5 Struktur der Arbeit	21
2 Die Relevanz von Vertrauen für Speed in virtuellen Arbeitswelten	24
2.1 Vertrauen als Grundlage für Erfolg	24
2.2 Theoretische Grundlagen von Vertrauen und Speed in virtuellen Arbeitswelten.....	27
2.3 Methodik	40
2.4 Ergebnisse	45
2.5 Anwendungsorientierte Analyse.....	50
2.6 Zwischenfazit.....	59
3 Flexibilität und Stabilität als strukturelle Voraussetzungen für Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten.....	63
3.1 Organisationsstrukturen im Kontext der Vertrauensbildung.....	63
3.2 Organisationsstrukturen als Treiber von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten.....	66
3.3 Deformalisierung fördert Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten	71
3.4 Organisationale Stabilität fördert Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten.....	74
3.5 Methodik	80
3.6 Ergebnisse	85
3.7 Anwendungsorientierte Analysen und Praxisbeispiel.....	95

3.8	Zwischenfazit.....	108
4	Geteilte Führung in virtuellen Arbeitswelten	112
4.1	Führung ermöglicht den Kulturwandel	112
4.2	Geteilte Führung, Autonomie und Vertrauen	115
4.3	Methodik	122
4.4	Ergebnisse	128
4.5	Zwischenfazit.....	139
5	Zusammenfassende Diskussion, zukünftige Forschung und praktische Implikationen.....	143
5.1	Zusammenfassende Integration der Arbeit	143
5.2	Theoretische Implikationen	146
5.3	Limitationen der Arbeit	150
5.4	Weiterer Forschungsbedarf	152
5.5	Praktische Implikationen	154
5.6	Abschliessendes Fazit.....	160
6	Literaturverzeichnis	162
7	Lebenslauf.....	189

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der im zweiten Kapitel betrachteten Variablen.....	46
Tabelle 2: Direkte und bedingt direkte Effekte von organisationalem Vertrauen auf Speed.....	48
Tabelle 3: Bedingt direkter Effekt von Vertrauen auf Speed unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität	50
Tabelle 4: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der im dritten Kapitel betrachteten Variablen.....	87
Tabelle 5: Direkte und bedingt direkte Effekte von Deformalisierung auf organisationales Vertrauen.....	89
Tabelle 6: Bedingt direkter Effekt von Deformalisierung auf Vertrauen unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität	91
Tabelle 7: Direkte und bedingt direkte Effekte von organisationaler Stabilität auf organisationales Vertrauen.....	93
Tabelle 8: Bedingt direkter Effekt von organisationaler Stabilität auf Vertrauen unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität	95
Tabelle 9: Bedingt direkter Effekt von Deformalisierung auf Vertrauen unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität nach der Johnson-Neyman-Methode.....	98
Tabelle 10: Einteilung der Stichprobe nach Effekt und Signifikanzregionen anhand der Johnson-Neyman-Methode	99
Tabelle 11: Bedingt direkter Effekt von organisationaler Stabilität auf Vertrauen unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität nach der Johnson-Neyman-Methode.....	101
Tabelle 12: Einteilung der Stichprobe nach Effekt und Signifikanzregionen anhand der Johnson-Neyman-Methode	102
Tabelle 13: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der im vierten Kapitel betrachteten Variablen.....	130
Tabelle 14: Direkte und bedingt direkte Effekte von geteilter Führung auf Vertrauen	133

Tabelle 15: Bootstrapping der konditionellen indirekten Effekte des vierten Kapitels	135
Tabelle 16: Index der moderierten Mediation.....	136

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit	23
Abbildung 2: Adaption neuer Technologien von einem Viertel der amerikanischen Bevölkerung (Quelle: In Anlehnung an Kurzweil (2010))	29
Abbildung 3: Dimensionen von Speed	33
Abbildung 4: Konzeptuelles Rahmenmodell	40
Abbildung 5: Moderatorwirkung von Virtualität zwischen Vertrauen und Speed	49
Abbildung 6: Verteilung der in der Stichprobe vertretenen Unternehmen nach Vorliegen von Virtualität und Vertrauen	52
Abbildung 7: Performanzvariablen nach verschiedenen Ausprägungen von Vertrauen und Virtualität	57
Abbildung 8: Konzeptuelles Rahmenmodell	74
Abbildung 9: Konzeptuelles Rahmenmodell	80
Abbildung 10: Moderatorwirkung von Virtualität zwischen Deformalisierung und Vertrauen.....	90
Abbildung 11: Moderatorwirkung von Virtualität zwischen organisationaler Stabilität und Vertrauen.....	94
Abbildung 12: Vertikale und geteilte Führung im Vergleich (Quelle: in Anlehnung an Tretter (2015)).....	117
Abbildung 13: Konzeptuelles Rahmenmodell	122
Abbildung 14: Moderatorwirkung von Virtualität zwischen Geteilter Führung und Autonomie	134
Abbildung 15: Stellhebel für Vertrauensaufbau in virtuellen Organisationen	159

Abkürzungsverzeichnis

α	Cronbachs Alpha
β	Beta-Koeffizient
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
et al.	et alii (und andere)
F	F-Wert
log	Logarithmus
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
ICC	Intraclass Correlation Coefficient
I.FPM	Institut für Führung und Personalmanagement
M	Mean (Mittelwert)
N	Number (Anzahl)
OLS	Ordinary Least Squares
p	p-Wert
POE	Produktive Organisationale Energie
r	Pearson Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient
R ²	Bestimmtheitsmass
SD	Standardabweichung
sig.	Signifikanz
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
t	t-Wert
z.B.	zum Beispiel

Executive Summary

The starting point of this dissertation is the central assumption that companies must develop a faster and more flexible organisation to compete in future business environments. In that process of flexibilisation, more and more work is getting done in a virtual environment. In these virtual working contexts, the current academic and management practices are no longer fully valid. This is especially true for the ability to build organisational trust, which is one of the key success factors that allows companies to become faster and more flexible. The main purpose of this dissertation is to fill this research gap with two central contributions. Firstly, the thesis explains that trust in virtual working environments becomes even more important and secondly, it will show how trust can be generated under the specific restriction of a virtual context.

The first part illustrates how trust can act as an essential driver for speed in companies and why these relationships develop to be even more important in virtual working environments.

Building on this, structural mechanisms are investigated to determine how trust can be generated in virtual working environments. A stronger deformatisation is crucial in order to promote positive effects of virtuality, flexibility and self-determination which both boosts organisational trust. In addition, as virtuality becomes more dominant in companies, the indication of institutional continuity through organisational stability becomes increasingly important.

Furthermore, the work shows that in virtual working environments shared leadership must be supported to a greater extent in order to facilitate trust. This requires an increasingly supportive supervisor, who empowers the ability of employees to coordinate themselves mutually.

If these factors are taken into account, virtual working environments provide the opportunity to work in a flexible, efficient and self-determined way, while at the same time maintaining a high level of trust and speed within the company.

Zusammenfassung

Der grundlegende Startpunkt der Arbeit ergibt sich aus der Beobachtung, dass Unternehmen in Zukunft noch schneller und flexibler werden müssen, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Dabei wird vermehrt in virtuellen Arbeitskontexten gearbeitet, für welche bestehende wissenschaftliche und praktische Denkweisen nicht mehr vollumfänglich gültig sind. Dies betrifft vor allem insbesondere den Aufbau von organisationalem Vertrauen, welches als essenzieller Erfolgsfaktor für Speed in Unternehmen gilt. Die Dissertation setzt genau hier an und zeigt in der Tradition eines evidenzbasierten Managements auf, warum Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten noch wichtiger wird und wie es generiert werden kann.

Dabei wird zunächst aufgezeigt, dass Vertrauen als essenzieller Treiber für Speed in Unternehmen fungiert und dieser Zusammenhang in virtuellen Arbeitswelten zunehmend wichtiger wird.

Darauf aufbauend werden strukturelle Mechanismen untersucht, wie Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten generiert werden kann. Entscheidend hierbei ist zunächst eine stärkere Deformalisierung, um die vorteilhaften Effekte von Virtualität auf Flexibilität und Selbstbestimmung nicht zu unterbinden. Bei fortschreitender Virtualität wird ergänzend hierzu eine institutionelle Kontinuität im Rahmen einer organisationalen Stabilität immer wichtiger.

Des Weiteren zeigt die Arbeit auf, dass in virtuellen Arbeitswelten verstärkt geteilte Führung unterstützt werden muss, um Vertrauen zu ermöglichen. Hierbei bedarf es einer zunehmend unterstützenden Führungskraft, welche die Mitarbeitenden befähigt, sich selbst gegenseitig zu koordinieren.

Werden diese Faktoren beachtet, so ermöglichen virtuelle Arbeitswelten die Chance, flexibel, effizient und selbstbestimmt zu arbeiten bei einem gleichzeitig hohen Niveau an Vertrauen und Speed im Unternehmen.

1 Einleitung: Durch Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten schneller werden

«If you are not fast, you are dead»

(Jack Welch, langjähriger CEO General Electrics)

Es klingt wie eine zu oft benutzte Floskel, aber auch heute gilt im Bereich moderner Unternehmen noch immer die Aussage, dass der stetige Wandel die einzige Konstante für Unternehmenslenker ist (Teece, Peteraf & Leih, 2016). Um in diesem dynamischen Umfeld bestehen zu können, ist es von zentraler Bedeutung, zum einen hocheffiziente Entscheidungsprozesse zu implementieren, aber auch Innovationen und Changeprozesse schnellstmöglich umzusetzen (Bruch & Berger, 2018). Innerhalb des Dissertationsprojektes wird diese organisationale Fähigkeit konkludent zu einem laufenden Forschungsvorhaben am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen als Speed bezeichnet. Es stellt die zentrale Kraft dar, welche es Unternehmen erlaubt, effizient zu arbeiten, schnell zu reagieren und in einem ständigen Zustand der Veränderung zu bleiben. Im Rahmen verwandter Forschung zu dynamischen Fähigkeiten von Unternehmen hat sich gezeigt, dass Vertrauen einer der wichtigsten Treiber für den Erfolg von organisationalem Wandel und Adaptionfähigkeit darstellt (Alston, 2014; Bijlsma-Frankema & Costa, 2016). In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich Vertrauen¹ zu einem der dominanten Konzepte innerhalb der betriebswirtschaftlichen und allgemein der sozialwissenschaftlichen Forschung entwickelt (Dirks & Ferrin, 2001; Jong, Dirks & Gillespie, 2016). Die meisten

¹ Innerhalb des Dissertationsverfahrens wird der Begriff Vertrauen und organisationales Vertrauen verwendet, welche als äquivalent zu sehen sind. Der Begriff organisationales Vertrauen entspricht der wissenschaftlichen Konstrukterminologie und Vertrauen der üblichen Schreibweise im fließenden Text.

Erklärungsansätze zur Entstehung von Vertrauen basieren hierbei auf einem persönlichen Umgang der Akteure untereinander, und insbesondere in den letzten Jahren stellt sich vermehrt die Frage, wie Vertrauen in zunehmend primär virtueller Zusammenarbeit aufgebaut werden kann, welche die Arbeitswelt der Zukunft dominieren wird (Breuer, Hueffmeier & Hertel, 2016). Das zentrale Ziel dieses Dissertationsvorhaben ist es daher, dass Zusammenspiel zwischen Vertrauen und der Fähigkeit von Speed, unter der Rahmenbedingung von virtuellen Arbeitswelten, näher zu betrachten. Im Folgenden wird die Relevanz der Arbeit noch einmal detaillierter aus der Praxis und wissenschaftlichen Literatur hergeleitet.

1.1 Praktische Relevanz von Vertrauen als Treiber von Speed in virtuellen Arbeitswelten

Im Folgenden wird die Relevanz des Dissertationsvorhabens zunächst aus einer praxisorientierten Perspektive heraus abgeleitet und mit den zentralen Konstrukten der Arbeit in Verbindung gebracht.

1.1.1 Speed wird zunehmend wichtiger für Unternehmen

Der technische Fortschritt sowie die zunehmende Globalisierung eröffnen für Unternehmen bis dato nicht gekannte Wachstums- und Entfaltungsmöglichkeiten. Dabei konkurrieren die meisten Organisationen nicht mehr mit ihren nationalen Konterparts, sondern sind längst auf der internationalen Bühne der Weltwirtschaft angekommen (Aroles & McLean, 2016; Bahrami & Evans, 2011; Dunford et al., 2013; Eisenhardt & Martin, 2000). In diesem Zusammenhang wird umso deutlicher: Das 21. Jahrhundert wird für Unternehmen zum Jahrhundert der unbegrenzten Möglichkeiten und des zunehmenden Konkurrenzkampfes (Bahrami & Evans, 2011). Ausserdem wird immer klarer, dass in Zukunft diejenigen Unternehmen überleben werden, die einerseits möglichst effizient arbeiten und sich somit einen Kostenvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen sowie zum anderen in der Lage sind,

sich möglichst flexibel an den stetigen Wandel der ökonomischen, sozialen, ökologischen und politischen Umwelt anpassen zu können (Bahrami & Evans, 2011; Barreto, 2010; Volberda, 1996). Es langt aber nicht mehr aus, auf Dauer erfolgreich wandlungsfähig zu sein, sondern Unternehmen müssen zunehmend schneller sein als ihre Konkurrenten (Bruch & Berger, 2018). Das in diesem Dissertationsvorhaben untersuchte Phänomen Speed betrachtet genau diese organisationalen Erfolgsfaktoren und ergänzt sie um den Aspekt der organisationalen Schnelligkeit. Daher ergibt sich die erste praktische Relevanz der Arbeit durch eine initiale Behandlung des Phänomen Speeds innerhalb einer wissenschaftlich betriebswirtschaftlichen Aufarbeitung. Hierdurch wird es Unternehmen ermöglicht, die Stärken und Schwächen ihrer aktuellen Marktsituation besser zu erkennen, und ein positiver Wandel hin zum Speed Unternehmen wird angestoßen.

1.1.2 Die zunehmende Bedeutung von Vertrauen

Aus dem zunehmenden Zwang zur operativen und strategischen Flexibilität ergibt sich die Frage, welche Treiber diesen Wandel im Unternehmen erfolgreich ermöglichen können. Im Kontext des Wandels hin zur flexiblen Organisation stellt insbesondere die zunehmende Auflösung bestehender und bewährter Abläufe und Gewohnheiten eine grosse Herausforderung für Unternehmen dar (Cascio & Montealegre, 2016; Herlt & Wagner, 2010; Kossek & Michel, 2011). Dies liegt darin begründet, dass bestehende Organisationsstrukturen, bspw. klare Hierarchien und maximale Arbeitsteilung, noch auf Ideen der industriellen Produktion zurückzuführen sind (Malone, 2004; Spreitzer, Cameron & Garrett, 2017). Diese Organisationsformen stossen aber im Rahmen der zunehmenden Dienstleistungs-Industrie, in welcher die Mitarbeitenden mehr und mehr als «knowledge worker» agieren, an ihre Grenzen (Kossek & Michel, 2011; Malone, 2004; Mathieu, Tannenbaum, Donsbach & Alliger, 2014). Die Konsequenz ist eine zunehmende Dezentralisierung des Unternehmens, in welcher

Entscheidungen nicht mehr so stark hierarchisch geprägt sind (Bromiley & Harris, 2006; Currall, Inkpen & Andrew Taylor, 2006; Kossek & Michel, 2011). Innerhalb dieser sich ändernden organisatorischen Strukturen müssen Unternehmen gleichzeitig die Weichen für mehr Speed im Unternehmen stellen. Um dies zu ermöglichen, konzentriert sich das vorliegende Dissertationsprojekt auf die Untersuchung von Vertrauen als organisationstheoretischem Schlüsselmechanismus zur Etablierung von schnellen, flexiblen und adaptionsfähigen Strukturen in Organisationen. Dies rührt daher, dass Vertrauen als zentraler sozialer Schmierstoff (Hartmann & Offe, 2001) im Unternehmen fungiert und insbesondere in flexiblen Strukturen noch wichtiger wird (Jong et al., 2016). Daher ist es aus einer praxisorientierten Sichtweise entscheidend, Mechanismen zu erforschen, welche Vertrauen, und im Endresultat Speed, im Unternehmen generieren können.

1.1.3 Die zunehmende praktische Relevanz von virtuellen Arbeitswelten für Unternehmen

Es ist also für Unternehmen entscheidend, eine hohe Vertrauenskultur im Unternehmen zu generieren, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Hierbei stellt sich nun die Frage, in welchen kontextuellen Rahmen diese Vertrauenskultur im Unternehmen entsteht bzw. gefördert werden soll. Die Digitalisierung ist eine der zentralen ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen unserer Zeit (Blöbaum, 2016a; Katz & Koutroumpis, 2013; Schuchmann & Seufert, 2015). Hieraus ergibt sich insbesondere auch eine massive Veränderungen der Art und Weise, wie Menschen in Organisationen zusammenarbeiten (Romeike, Wohlers, Hertel & Schewe, 2016). Wie aber verändert die Digitalisierung die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden sowie Kollegen in Teams und wie kann Vertrauen in diesem neuen organisationalen Setting generiert und erhalten werden? Der Einfluss der Digitalisierung auf die einzelnen Akteure im Unternehmen und deren Interaktion untereinander wird in der Praxis und zunehmend auch in der

Fachliteratur mit dem Begriff virtuelle Arbeitsformen umschrieben (Romeike et al., 2016). Für den Grossteil des 20. Jahrhunderts stand der Begriff Arbeit für eine reguläre Vollzeitstelle mit festen Arbeitszeiten, einem fixen Arbeitsplatz in den Räumlichkeiten des Arbeitgebers und vorgegebenen Arbeitsaufgaben im Rahmen der täglichen Tätigkeiten (Kalleberg, 2012). Heute werden immer mehr Arbeitsstellen etabliert, in welchen die Arbeit viel flexibler gestaltet wird und sich die Mitarbeitenden ihre Arbeitszeit, ihren Arbeitsort und die Arbeitsgestaltungen freier gestalten können (Bouau, 2015; Kalleberg, 2012). Die Grundlage hierfür ermöglichen neue Formen der Kommunikation, getrieben durch die Digitalisierung. Die Etablierung neuer Arbeitswelten geht also Hand in Hand mit der zunehmenden Digitalisierung der Wirtschaft (Blöbaum, 2016a). Hierdurch entsteht in Unternehmen ein komplett neues Verhältnis zwischen den individuellen Mitarbeitenden, deren Kollegen, Vorgesetzten und bezüglich der Beziehung zur gesamten Organisation (Cascio & Montealegre, 2016; Kossek & Michel, 2011; Malone, 2004). Das Konzept Vertrauen nimmt hierbei einen immer wichtigeren Stellenwert ein, wobei sich bestehende Forschung zum Aufbau von Vertrauen primär auf nicht virtuelle Arbeitswelten fokussiert (Breuer et al., 2016). Daher ist es eine zentrale zukünftige Herausforderung für Unternehmen, Mechanismen zu finden, Vertrauen auch in virtuellen Arbeitswelten zu generieren und zu erhalten.

Zusammenfassend lässt sich also argumentieren, dass Speed einer der essenziellen Erfolgsfaktoren für Unternehmen darstellt und erst durch eine starke Vertrauenskultur im Unternehmen ermöglicht wird. Hierbei operieren Organisationen zukünftig primär in virtuellen Arbeitswelten, welche die Vertrauensbildungsmechanismen stark verändern. Daher ist es aus einer praxisorientierten Sichtweise entscheidend, zu untersuchen, wie der Aufbau und Erhalt von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten gestaltet werden kann, um dem Ideal eines hochflexiblen und schnell reagierenden virtuellen Unternehmens näher zu kommen.

1.2 Forschungsorientierte Relevanz von Vertrauen als Treiber von Speed in virtuellen Arbeitswelten

Das hier vorliegende Dissertationsprojekt vereint verschiedene konzeptionell-thematische Schwerpunkte, um einen komplexen organisationalen Sachverhalt zu erklären. Im Folgenden werden diese theoretischen Schwerpunkte thematisiert, eingeordnet und in Zusammenhang gebracht.

1.2.1 Speed als Performanzvariable im wissenschaftlichen Diskurs

Speed im organisationalen Kontext im eigentlichen Sinne ist in der wissenschaftlichen Literatur ein noch wenig untersuchtes Phänomen (Morales-Raya & Bansal, 2015). Insbesondere die Globalisierung und der stetig fortschreitende technologische Wandel haben dazu geführt, dass Unternehmen immer schneller agieren müssen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können (Barkema, Baum & Mannix, 2002; Friedman, 2000). Dabei ist das Phänomen auch schon in der populärwissenschaftlichen Literatur angekommen. So verspricht zum Beispiel das *Fast Company Magazin* Lösungen dafür, wie Unternehmen schneller und besser werden können. Im wissenschaftlichen Kontext findet der Begriff bisher kaum konzeptionelle oder empirische Verarbeitung (Morales-Raya & Bansal, 2015).

Speed kann nach Bluedorn (2002, S. 202) als «the frequency (number) of activities in some unit of social time» definiert werden. Dieser rein quantitative Ansatz der Definition zielt somit zunächst auf die Anzahl der Entscheidungen im Unternehmen ab. Eine Organisation steigert somit die Geschwindigkeit dadurch, dass unter sonst gleichen Voraussetzungen im gleichen Zeitraum eine höhere Anzahl an Entscheidungen getroffen wird als zuvor (Morales-Raya & Bansal, 2015). Hierbei ist die Qualität der Entscheidung oder die Ausrichtung (bspw. operativ oder strategische Entscheidung) zunächst irrelevant.

Basierend auf der bestehenden Definition von Speed zeigt sich vor allem eine wissenschaftliche Verarbeitung im Bereich der Literatur zur

Entscheidungsfindung² im organisationalem Kontext (Baum & Wally, 2003; Forbes, 2005; Kownatzki, Walter, Floyd & Lechner, 2013; La Perlow, Okhuysen & Repenning, 2002). Des Weiteren zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Speed und der Innovationsfähigkeit von Unternehmen (Atuahene-Gima, 2003; Kessler & Chakrabarti, 1996), dem Erfolg im Rahmen von Post-Merger Integrationen (Bauer & Matzler, 2014; Homburg & Bucerius, 2006), sowie der Fähigkeit, auf interne und externe Veränderungen zu reagieren (Bansal, 2003; Mas-Ruiz, Ruiz-Moreno & De Guevara Martinez, Antonio Ladron, 2014; Slawinski & Bansal, 2012). Darüber hinaus konnte auch ein positiver Zusammenhang zwischen Speed und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen nachgewiesen werden (Baum & Wally, 2003; Eisenhardt, 1989; Judge & Miller, 1991).

In Abgrenzung der oben dargestellten positiven Aspekte von Speed gibt es auch einige Studien, welche negative Konsequenzen herausstellen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn die Intensität der Geschwindigkeit nicht ausreichend seitens der Führungskräfte begleitet wird und die Mitarbeitenden in eine Überbeschleunigung geraten (Bruch & Menges, 2010; Bruch & Vogel, 2011). Dies führt oftmals dazu, dass Organisationen und deren individuelle Akteure der Überzeugung verfallen, immer schneller werden zu müssen, um am Markt auch in Zukunft bestehen zu können (La Perlow et al., 2002). Des Weiteren konnte empirisch nachgewiesen werden, dass eine hohe Form von Speed, bedingt durch eine sehr schnelle Entscheidungsfindung, im Unternehmen die Wahrscheinlichkeit von Konkursen erhöht (Forbes, 2005).

Das Konzept Speed als Fähigkeit, schnell Entscheidungen durchzuführen, Innovationen zu implementieren sowie Wandel zu gestalten, findet in verschiedenster Forschung im betriebswirtschaftlichen Kontext Verwendung und wird insbesondere im Kapitel 2 ausführlich erläutert und weiterentwickelt.

² Im englischen Original «decision making literature».

1.2.2 Vertrauen als essenzieller Treiber für Speed

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich Vertrauen zu einem der dominanten Konzepte innerhalb der betriebswirtschaftlichen und allgemein der sozialwissenschaftlichen Forschung entwickelt (Dirks & Ferrin, 2001; Jong et al., 2016; Kramer, 2006). Vertrauen ist hierbei ein essentieller Baustein jeglicher sozialer Interaktion zwischen Individuen, sozialen Gruppen, Organisationen und sogar ganzen Nationen und Kulturen (Blöbaum, 2016a; Dirks & Ferrin, 2001). Im betriebswirtschaftlichen Kontext kommt dem Begriff ebenfalls eine immer stärkere Bedeutung zu. Innerhalb von einzelnen Organisationen hat sich eine Vielzahl von positiven Effekten von organisationalem Vertrauen gezeigt. So ergeben sich positive Effekte von Vertrauen auf die Kooperationsbereitschaft im Unternehmen (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000), das Organizational Citizenship Behavior (OCB) (van Dyne, Vandewalle, Kostova, Latham & Cummings, 2000), das organisationale Commitment (Aryee, Budhwar & Chen, 2002) und die Arbeitnehmerloyalität (Costigan, Iiter & Berman, 1998)

Insbesondere aber kommt Vertrauen im Kontext der Forschung zu organisationalem Wandel und Adaptionfähigkeit eine wichtige Rolle zu (McEvily & Tortoriello, 2011). Daher ist es eines der Kernziele des Dissertationsvorhabens, zu untersuchen, wie Vertrauen die Fähigkeit zu Speed im Unternehmen begünstigen kann und unter welchen organisationalen Voraussetzungen dies besonders wichtig ist. Aus einer rein ökonomischen Denkweise heraus lassen sich durch Vertrauen Transaktionskosten in Organisationen reduzieren, was letztendlich zu einer Effizienzsteigerung und somit zu mehr Performanz führt (Bharadwaj & Matsuno, 2006). Darüber hinaus kommt Vertrauen als Kooperations- und Kommunikationsmechanismus insbesondere in zunehmend virtuellen Arbeitskontexten eine positive Rolle zu (Blöbaum, 2016b; Breuer et al., 2016). Trotz dieser weitreichenden konzeptionell-theoretischen und insbesondere auch umfangreichen empirischen Erforschung der Thematik stellt die praktische Umsetzung der

Vertrauensbildung Unternehmen vor eine sehr hohe Herausforderung (Paliszkievicz, 2011; Zhang, Tsui, Song, Li & Jia, 2008). Daher soll diese Arbeit schwerpunktmässig insbesondere Mechanismen zur Generierung von Vertrauen im Unternehmen aufzeigen.

1.2.3 Virtualität als zunehmend bedeutende Rahmenbedingung für Organisationen

Die Digitalisierung verändert die Art und Weise, wie wir in Unternehmen zusammenarbeiten, essentiell und unwiederbringlich (Cascio & Montealegre, 2016). Dies erzeugt bei Unternehmen, Mitarbeitenden und der Gesellschaft im Allgemeinen eine Aufbruchsstimmung, aber auch ein Gefühl der Unsicherheit (Blöbaum, 2016b). Für viele ist dabei noch unklar, wie die Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung wirklich aussehen wird und welche veränderteren Aufgaben hierbei für Führungskräfte und Mitarbeitende entstehen. Im Rahmen von organisationalem Wandel und dem damit zusammenhängenden Erfolgsfaktor Vertrauen ist insbesondere die Kommunikation und die Art der Zusammenarbeit im Unternehmen entscheidend (Blöbaum, 2016b). Für die primäre Auswirkung der Digitalisierung auf die Art und Weise der Zusammenarbeit in Organisationen wird in der wissenschaftlichen Fachliteratur in den letzten Jahren vermehrt der Begriff Virtualität bzw. virtuelle Arbeitsformen verwendet (Breuer et al., 2016; Romeike, 2015). Durch die Digitalisierung kommt es zu einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeit, wodurch insbesondere die Teamstruktur im Unternehmen, unabhängig von örtlicher Gebundenheit, gefördert und immer mehr etabliert wird (Breuer et al., 2016).

Virtuelle Arbeitswelten zeichnen sich dadurch aus, dass Mitarbeitende mit Kollegen und Führungskräften unabhängig von ihrem Standort zusammenarbeiten (Cascio, 2000). Das primäre Selektionsmerkmal für eine Teamzusammenstellung ist also nicht mehr die lokale Nähe, sondern vor allem die Expertise. Die am besten geeigneten Mitarbeitenden sollen für ein

spezifisches Projekt, unabhängig von ihrem Standort, ausgewählt werden. Des Weiteren zeichnet sich eine virtuelle Zusammenarbeit vor allem durch eine primär computer-mediatierte³ Kommunikation der Parteien untereinander aus (Bartol, K. M. & Dong, 2012).

Im Allgemeinen lassen sich aus der wissenschaftlichen Literatur zu virtuellen Arbeitswelten drei zentrale Faktoren ableiten, welche die Entstehung und weitere Verbreitung dieser erklären (Romeike, 2015; Wellbacher, 2014). Erstens erhöht die zunehmende Globalisierung, insbesondere die internationale Verkettung von Wertschöpfungsketten, die Notwendigkeit von digitaler Kommunikation und Zusammenarbeit (Breuer et al., 2016). Zweitens erhöht die Globalisierung gleichzeitig auch die Marktdynamik und den organisationalen Veränderungszwang (Wellbacher, 2014). Dieser Dynamik muss mit ortsungebundenen virtuellen Teams begegnet werden, um möglichst flexibel und schnell auf Veränderungen reagieren zu können. Als letzter Punkt hat sich der gesellschaftliche Anspruch an die Arbeitstätigkeit verändert (Lyons, 2005). Dies bezieht sich vor allem auf die Generation Y der nach 1980 Geborenen, welche eine zunehmende Rolle in der westlichen Erwerbsbevölkerung spielt (Lyons, 2005; Romeike, 2015). Für die Generation Y ist insbesondere Flexibilität und eine selbstbestimmte Kontrolle über Arbeitszeiten im Kontext einer positiven Work-Life-Balance von primärer Bedeutung (Macky, Cennamo & Gardner, 2008; Zemke, Raines & Filipczak, 2014). Um diese Flexibilität zu erreichen, sind virtuelle Arbeitsformen und die damit verbundene Ortsunabhängigkeit von zentraler Bedeutung.

Dennoch haben primär virtuelle Arbeitswelten bisher in der Forschung keine grosse Rolle gespielt (Cascio & Montealegre, 2016). Diesbezüglich lässt sich aber in den letzten Jahren ein deutlicher Wandel erkennen und die bedeutende Wirkung der Digitalisierung auf die Art und Weise der Zusammenarbeit im

³ Hierbei werden alle Formen digitalisierter Kommunikation (Laptops, Smartphones, Tablets etc.) zusammengefasst.

Unternehmen zeigt sich in einer Zunahme konzeptioneller und empirischer Forschung zur Thematik (Cascio & Montealegre, 2016). Barley (2015) argumentiert, dass die Digitalisierung die grösste ökonomische Revolution seit der Industrialisierung darstellt und die betriebswirtschaftliche sowie organisationspsychologische Forschung vor allem auf einen konventionellen, nicht virtuellen, Arbeitskontext ausgerichtet ist. Daher ergeben sich durch die Entstehung virtueller Arbeitsweisen neue wissenschaftliche Fragestellungen und althergebrachte Denkweisen und Praktiken müssen überdacht werden (Cascio & Montealegre, 2016). Diese Arbeit setzt an dieser wissenschaftlichen Insuffizienz an, indem die Bedeutung von Virtualität als organisationale Rahmenbedingung im Arbeitskontext betrachtet wird und die Verknüpfung mit Vertrauen und Speed vorgenommen wird.

1.3 Ableitung der Forschungsfragen aus theoretischer und praxisorientierter Sicht

Im Folgenden werden aus der praktischen und forschungsorientierten Relevanz der Thematik und den aktuellen Forschungslücken die für das Dissertationsvorhaben gültigen Forschungsfragen abgeleitet und aufgezeigt.

1.3.1 Die Rolle von Vertrauen als Treiber von Speed in virtuellen Arbeitswelten

Im Rahmen eines Forschungsprojektes am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen wird untersucht, warum manche Unternehmen schneller Ergebnisse erarbeiten und besser darin sind, Veränderungen im Marktumfeld erkennen zu können und diese im Rahmen der organisationalen Prozesse zu implementieren. Dabei zeigt unsere Forschung konsequent auf, dass ein hohes Vertrauensklima einer der essentiellen Treiber von Speed im Unternehmen ist beziehungsweise die Basis für Dynamik und Agilität im Unternehmen darstellt (Bruch & Berger, 2018). Dies bestätigt eine Vielzahl vergleichender Forschung, welche Vertrauen als

einen der zentralen Erfolgsfaktoren für Unternehmen sieht, sei dies aus individueller oder unternehmensweiter Perspektive (Aryee et al., 2002; Breuer et al., 2016; Dirks & Ferrin, 2001). Der postulierte Zusammenhang zwischen organisationalem Vertrauen und der Fähigkeit zu Speed lässt sich aus einer organisationstheoretischen und beziehungsorientierten Perspektive heraus betrachten.

Aus der organisationstheoretischen Betrachtung heraus ist insbesondere der Faktor von Entscheidung, dass Vertrauen als Substitut für Kontrolle verwendet werden kann. In Bezug zur Forschung bezüglich einer dynamischen Fähigkeit von Unternehmen wird häufig herausgestellt, dass insbesondere langsame bürokratische Abläufe und Entscheidungshierarchien Unternehmen daran hindern, flexibel und effizient zu arbeiten (Argouslidis, Baltas & Mavrommatis, 2015). Dies ist insbesondere von Bedeutung, wenn es um die schnelle Implementierung von Innovationen oder neuen Arbeitsabläufen geht. So zeigt die Forschung von Baum und Wally (2003) auf, dass schnelle strategische Entscheidungen nur durch eine simultane Entscheidungsdezentralisierung ermöglicht wird. Dies ist wiederum nur möglich, wenn im Unternehmen ein hoher Grad an Vertrauen herrscht, um auch nicht hierarchieorientierte Entscheidungen zu akzeptieren (Dirks & Ferrin, 2001). Daher ermöglicht ein hoher Grad an Vertrauen die Möglichkeit, flexibler und agiler Entscheidungen zu treffen, was wiederum die Fähigkeit von Speed im Unternehmen erhöht.

Aus einer beziehungsorientierten Betrachtungsweise heraus lassen sich insbesondere zwei Faktoren ableiten, wie Vertrauen die Fähigkeit zu Speed ermöglicht. Zum einen führt Vertrauen dazu, dass fremde Entscheidungen eher akzeptiert und somit auch umgesetzt werden (Lee, Gillespie, Mann & Wearing, 2010). Zum anderen führt ein stärkeres Vertrauensklima dazu, dass die Mitarbeitenden aktiver selbst Entscheidungen treffen, ohne langwierige hierarchische Legitimationsprozesse anzustossen (Breuer et al., 2016). Dieser speedfördernde Effekt von Vertrauen wird in der wissenschaftlichen Fachliteratur zumeist aus einer Risikoperspektive heraus erläutert (Bijlsma-

Frankema & Costa, 2016; Colquitt, Scott & LePine, 2007). Vertrauen führt dazu, dass potenzielle negative Konsequenzen der eigenen Handlungen, bspw. auf die Karriereentwicklung oder die individuelle Stellung im Unternehmen, geringer eingeschätzt werden (Colquitt et al., 2007). Somit gibt sich aus einer beziehungsorientierten Perspektive heraus ein dual positiver Effekt von Vertrauen auf Speed. Fremde Entscheidungen werden nicht so stark hinterfragt und schneller umgesetzt, ausserdem werden eigene Entscheidungen schneller gefällt und Aufgaben initiiert.

Entscheidend für dieses Dissertationsvorhaben ist die Frage, wie sich die essenzielle Rolle von Vertrauen auf die Fähigkeit von Unternehmen, schnell und flexibel zu agieren, verändert, wenn die Mitarbeitenden und deren Vorgesetzte zunehmend virtuell arbeiten. Die Verbindung der Vertrauensforschung mit den Schwerpunkt virtueller Arbeitswelten ist noch relativ jung (Blöbaum, 2016b). Insbesondere gibt es einen aktuell noch andauernden Diskurs darüber, ob Vertrauen im virtuellen Kontext noch wichtiger ist oder aufgrund der zunehmenden persönlichen Entfremdung weniger wichtig wird (Breuer et al., 2016). Es stellt sich also die Frage, ob virtuelle Unternehmen vermehrt in vertrauensfördernde Massnahmen investieren sollen oder ob in virtuellen Teams eine Standardisierung von Prozessen und Hierarchien erfolgsversprechender ist. Hieraus ergibt sich die erste Forschungsfrage des Dissertationsvorhabens:

Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss haben zunehmend virtuelle Arbeitswelten auf den Zusammenhang zwischen organisationaler Vertrauenskultur und der Fähigkeit von Speed im Unternehmen?

1.3.2 Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten stärken

Darauf aufbauend stellt sich die Frage, wie Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten überhaupt aufgebaut und gegebenenfalls gestärkt werden kann, da ein Mindestmass an Vertrauen für die Fähigkeit von Speed und anderen Performanzvariablen unabdingbar ist (Dirks & Ferrin, 2001; Jong et al., 2016). Innerhalb der Managementforschung lassen sich mit der Organisationsstruktur und der Organisationskultur vereinfacht zwei zentrale Stellhebel ableiten, mit welchen Zustände im Unternehmen verändert werden können (Wei, Liu & Herndon, 2011; Zheng, Yang & McLean, 2010). Wie bereits erläutert, lassen sich die positiven Effekte von Vertrauen aus einer organisations- bzw. beziehungstheoretischen Perspektive heraus erklären. Diese zwei Perspektiven finden sich auch in der Unterscheidung nach Organisationsstruktur und -kultur wieder. Während strukturelle Voraussetzungen vor allem die positiven Effekte von Vertrauen in Kontext der organisationstheoretischen Perspektive erklären, stärken kulturelle Faktoren die beziehungsorientierten Vorteile von Vertrauen. Diese Einordnung ist wiederum auch für die Vertrauensforschung allgemein von besonderer Bedeutung, da oftmals nur strukturelle bzw. kulturelle Voraussetzungen von Vertrauen, in einem isolierten empirischen Kontext, untersucht werden (Kroeger, 2006; Lewis & Weigert, 1985; Lumineau & Schilke, 2018). Für eine holistische Betrachtung der Fragestellung ist es aber unabdingbar, beide Aspekte zu betrachten (Lumineau & Schilke, 2018).

Die Organisationsstruktur beschreibt die Art und Weise, wie Unternehmen formell Arbeit im Unternehmen gestalten, um die Ziele der Organisation zu erreichen (Hungenberg, 2015). Formell handelt es sich also um einen Koordinationsmechanismus, um die von der Unternehmensstrategie vorgegebenen Ziele im Unternehmen mithilfe von Arbeitsteilung zu implementieren (Hungenberg, 2015; Ouchi, 1992). Die Organisationsstruktur ist entscheidend, um die langfristige Zielerreichung des Unternehmens zu gewährleisten und beeinflusst Individuen im Unternehmen, sich entsprechend der allgemeinen Zielsetzung, Normen und Vorgaben des Unternehmens zu

orientieren (Kanten, Kanten & Gurlek, 2015). Hierunter fällt zum Beispiel die Frage, inwieweit das Unternehmen formalisiert und deformalisiert ist bzw. wie stark Entscheidungen zentralisiert oder dezentralisiert sind (Wei et al., 2011). Im Hinblick auf das zentrale Ziel des Dissertationsvorhabens, welches Vertrauen im virtuellen Arbeitskontext in den Mittelpunkt der Betrachtung stellt, sollen vor allem Strukturunterschiede erklärt und herausgefunden werden, welche die Arbeit der Mitarbeitenden beeinflussen. Denn Vertrauen ist immer noch essentiell durch die Interaktion zwischen Individuen bestimmt und arbeitsbedingte Strukturvorgaben beeinflussen diese Beziehung besonders stark (Lumineau & Schilke, 2018).

Die Forschung zur effizienten Gestaltung der Organisationsstruktur in virtuellen Arbeitswelten mit dem Fokus auf die Stärkung von Vertrauen ist aktuell divers und kein einheitlicher Konsens ist zu erkennen (Bisbe & Sivabalan, 2017; Breuer et al., 2016). Zum einen ermöglichen und benötigen virtuelle Teams höhere Autonomie, was für eine stärkere Dezentralisierung spricht (Bisbe & Sivabalan, 2017). Auf der anderen Seite wird deutlich, dass virtuelle Teams zunächst einen noch stärkeren Koordinationsmechanismus benötigen als nicht virtuelle Teams (Breuer et al., 2016), was tendenziell für ein höheres Level an Formalisierung spricht. Dieser Dissens innerhalb der Forschung wirkt sich auch auf die Unternehmenspraxis aus, da es Unternehmenslenker und Führungskräften an konkreten Befunden mangelt, wie sie erfolgreich die Transformation in die virtuelle Arbeitswelt gestalten können. Aus dieser wissenschaftlichen und praktischen Ambivalenz heraus ergibt sich die Forschungsfrage 2:

Forschungsfrage 2: Welche organisationsstrukturellen Voraussetzungen stärken Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten?

Organisationskulturelle Voraussetzungen repräsentieren gemeinsame Vorstellungen und Werte im Unternehmen, welche das Handeln der Individuen bestimmt (Schein, 2010). Die individuelle Ausgestaltung der Organisationskultur ergibt sich aus der Adaption von externen Faktoren und Herausforderungen. Die hierbei erfolgreich verwendeten Lösungsansätze werden als zukünftige Methode der Problemüberwindung bewahrt und neuen Mitarbeitenden als die richtige Vorgehensweise vorgegeben. Durch die wiederholte Anwendung erhalten diese Grundannahmen einen Wert an sich und es kommt zur Entwicklung einer eigenen Unternehmenskultur (Schein, 2010). Während organisationsstrukturelle Grundlagen im Unternehmen vor allem einen formellen Charakter aufzeigen, wie Arbeitsprozesse umgesetzt werden sollen, handelt es sich bei organisationskulturellen Vorgaben um ein gemeinsames Verständnis darüber, wie die Akteure sich zueinander verhalten wollen (Robbins & Judge, 2017). Die Organisationskultur zeigt somit den normativen Rahmen eines Unternehmens auf. Anders als die Unternehmensverfassung und formelle Struktur, welche die Regelungen und Wertvorstellungen explizit zum Ausdruck bringen, zeigt sich die Unternehmenskultur eher implizit im Verhalten der Mitarbeitenden (Hungenberg, 2015). In Bezug zum Aufbau von Vertrauen spielt die Unternehmenskultur, oder genauer gesagt die konvergierende homogene Interpretation derer, eine entscheidende Rolle (Bijlsma-Frankema & Costa, 2010). Konflikte, welche zumeist mit einem Vertrauensverlust einhergehen, entstehen im Unternehmen oftmals dadurch, dass Mitarbeitende und Vorgesetzte die jeweilige Unternehmenskultur voneinander abweichend deuten bzw. unterschiedliche Schwerpunkte der einzelnen Aspekte gesetzt werden. Eine hohes Level an Vertrauen in Unternehmen geht daher auch immer mit einer möglichst konvergenten Interpretation der Unternehmenskultur seitens der Akteure einher (Bijlsma-Frankema & Costa, 2010).

Im Rahmen der Digitalisierung und der damit zunehmenden Verbreitung von virtuellen Arbeitswelten verändern sich nicht nur die technischen

Voraussetzungen im Unternehmen, sondern auch eine kulturelle und kompetenzorientierte Transformation der Mitarbeitenden ist unabdingbar (Bruch, Villiger & Fleschhut, 2018; Schuchmann & Seufert, 2015). Um diesen Veränderungsprozess der Kultur zu initiieren und zu begleiten, ist die Rolle der Führung von grosser Bedeutung (Schein, 2010). Dies steht im Einklang mit der allgemeinen Managementforschung, welche das Führungsverhalten als einen der essentiellen Treiber von unternehmerischem Wandel und als allgemeine organisatorische Erfolgsvariable betrachtet (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Lord, Day, Zaccaro, Avolio & Eagly, 2017; Yukl, 2013). In Bezug auf die zunehmende Verbreitung von virtuellen Arbeitsformen ist die Rolle von Führung besonders entscheidend, da das aktuell verwendete und oftmals seit Jahrzehnten bestehende Führungsparadigma von einer klassischen direkten, nicht virtuellen, Interaktion der Akteure untereinander ausgeht und dies nicht automatisch auf virtuelle Beziehungen übertragbar ist (Avolio, Sosik, Kahai & Baker, 2014; Bruch, Block & Färber, 2017; Cascio & Shurygailo, 2008). Nach Schein (2010) sind Führung und Kultur nicht voneinander getrennt zu halten, sondern zwei Seiten derselben Medaille. Hieraus lässt sich ableiten, dass eine Veränderung der Führungskultur, neben anderen organisationskulturellen Faktoren, primär entscheidend ist, inwieweit Vertrauen in virtuellen Arbeitsformen erreicht und erhalten werden kann. Hieraus folgend ergibt sich der Schwerpunkt der dritten Forschungsfrage:

Forschungsfrage 3: Wie beeinflusst das Führungsklima den Aufbau von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten?

1.4 Methodik

Um die Forschungsfragen zu beantworten, soll im Folgenden die zentrale methodische Vorgehensweise bestimmt werden. Das Dissertationsvorhaben

orientiert sich dabei an der Tradition des evidenzbasierten Managements, welches Entscheidungen in Unternehmen mit bestmöglichen wissenschaftlichen Methoden unterstützten möchte (Pfeffer & Sutton, 2006). Hierbei kommt insbesondere der empirischen Wirtschaftsforschung eine entscheidende Rolle zu, um Handlungsempfehlungen ableiten und validieren zu können (Rousseau & McCarthy, 2007).

1.4.1 Forschungsansatz

Innerhalb der sozialwissenschaftlichen empirischen Forschungsmethoden kann zwischen quantitativen und qualitativen Ansätzen unterschieden werden (Bryman, 2004; Flick, 2000). Quantitative Methoden basieren auf der numerischen Erhebung und Beschreibung von Zusammenhängen und Sachverhalten (Schwaiger & Zimmermann, 2011). Die primäre Kennzeichnung dieser Forschungsmethode liegt in der Erhebung durch Daten, welche im sozialwissenschaftlichen Kontext zumeist durch Fragebögen generiert und quantifiziert werden. Die qualitative Forschung zielt auf eine kleinere Anzahl von Fällen ab und wird beispielsweise durch das Führen von Interviews mit ausgewählten Experten oder Betroffenen des Phänomens operationalisiert (Edmondson & Mcmanus, 2007; Meyer & Raffelt, 2011). Die quantitative Forschung zeichnet sich durch ihre besonders ökonomische Durchführbarkeit aus, eine grosse Anzahl an Fällen kann mit relativ wenig Aufwand untersucht und validiert werden. Die qualitative Forschung dient zum einen einer ersten explorativen Vorgehensweise, wenn zum Beispiel relevante Konstrukte für verschiedene Zusammenhänge noch nicht bekannt sind (Meyer & Raffelt, 2011). Zum anderen kann qualitative Forschung auch auf bestehende quantitative Ergebnisse aufsetzen, um ein vertiefendes Verständnis der Handlungsmechanismen zu erreichen (Bryman, 2004). Das hier vorliegende Dissertationsvorhaben konzentriert sich auf eine quantitative-empirische Forschungsmethode. Allerdings sollen die quantitativen Ergebnisse um qualitative Informationen ergänzt werden, was in einem multi-paradigmen

Ansatz (Mingers & Brocklesby, 1997) resultiert. Den quantitativen Erkenntnissen wird durch die qualitativen Ergebnisse eine zusätzliche Detailtiefe gegeben und es erfolgt eine Rückkopplung der theoretischen Erkenntnisse an die Praxis (Firestone, 1987). Des Weiteren soll durch den qualitativen Ansatz insbesondere auch die praxisorientierte Leserschaft angesprochen werden, da vertieft einzelne Best-Practice-Lösungen von führenden Unternehmen aufgezeigt werden. Dieses Vorgehen ermöglicht einen einfachen und praxisorientierten Zugang der in dieser Dissertation behandelten Thematik.

1.4.2 Daten und Vorgehen der quantitativen Analyse

Im Kontext des *quantitativen Ansatzes* wird zur Beantwortung der Forschungsfragen je eine Stichprobe von Unternehmen aus dem Jahr 2016 und 2017 verwendet, welche in den jeweiligen Kapiteln noch expliziter beschrieben werden. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen einer gross angelegten Studie unter Führung von Frau Prof. Dr. Heike Bruch am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen (HSG). Dabei wurden Daten und Informationen von Mitarbeitenden, HR-Managern und Geschäftsführern gesammelt.

Die Erhebung der Daten erfolgte in Form einer Online-Befragung. Mithilfe eines Split-Sample Designs wurde ein Common Source Bias bei der Datenanalyse vermieden (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Die Einladung der Befragungsteilnehmenden erfolgte per E-Mail, welche den direkten Link zur Befragung enthielt. Zu Beginn der Online-Befragung wurde zunächst die Hierarchiestufe bzw. Position der Teilnehmer ermittelt. Mitglieder des Top-Managements wurden direkt zu dem gesonderten Fragebogen für die Geschäftsführung weitergeleitet. Dieser enthält neben der Selbsteinschätzung des Führungsverhaltens vor allem Variablen zur Performanz des jeweiligen Unternehmens. Die übrigen Mitarbeitenden der Organisation wurden randomisiert einer der vier Versionen des Mitarbeitenden-Fragebogens

zugeordnet. Im Rahmen dieser Fragebogenvarianten wurden verschiedene Aspekte der Zusammenarbeit im Unternehmen abgefragt, wie organisationales Vertrauen, Autonomieempfinden, wahrgenommenes Level an Speed sowie die Identifikation mit dem Unternehmen etc.. Ein weiterer Schwerpunkt des Mitarbeitenden-Fragebogens liegt in der Einschätzung des Führungsverhaltens der direkten Vorgesetzten. Die Befragungsteilnehmenden stammen hierbei aus allen relevanten Abteilungen. Zusätzlich zu den zwei genannten Fragebogenversionen existiert eine gesonderte Variante für die verantwortlichen HR-Manager im Unternehmen. Dieser Fragebogen enthält vor allem Informationen zu Unternehmensmerkmalen wie Branche, Grösse und Mitarbeitendenanzahl.

Die Befragung erfolgte für alle Teilnehmenden in deutscher Sprache. Die im Rahmen des Forschungsdesigns verwendeten englischen Skalen wurden durch ein Verfahren der Übersetzung und Rückübersetzung ins Deutsche übertragen. Hierdurch wurde gewährleistet, dass nicht validierte deutsche Übersetzungen mit den englischen Originalskalen möglichst identisch sind (Schaffer & Riordan, 2003).

1.4.3 Daten und Vorgehen der qualitativen Analyse

Die primäre Forschungsmethodik innerhalb des Dissertationsvorhabens soll empirisch-quantitativ erfolgen. Dennoch soll dieses Vorhaben durch einen qualitativen Teil, im Rahmen von ausgewählten Best-Practice-Beispielen, zur Beantwortung der Forschungsfragen ergänzt werden. Das primäre Ziel der Verwendung von ausgewählten Best-Practice-Beispielen im Anschluss der quantitativen Exploration und Validierung der Forschungsergebnisse ergibt sich vor allem daraus, die meist abstrakten quantitativen Ergebnisse anhand realer unternehmerischer Aktionen fassbar zu machen. Die Zielgruppe dieser praxisorientierten Exploration sind vor allem Manager und Führungskräfte in Unternehmen, welche sich aktuell der Herausforderung von zunehmenden virtuellen Arbeitswelten stellen. Zur Erstellung der Best-Practice-Beispiele wird

auf zwei verschiedenen Vorgehensweisen zurückgegriffen. Zum einen wurden Daten im Rahmen von qualitativen Interviews erhoben. Diese wurden telefonisch durchgeführt und basieren auf einem teilstrukturierten Interviewleitfaden. Mit Zustimmung der Interviewpartner wurde das Gespräch aufgenommen, um diese Aufnahme als Grundlage für die explorative praxisorientierte Auswertung zu verwenden. Zudem wird im Rahmen der Dissertation auch ein bereits etabliertes Praxisbeispiel vorgestellt, welches um konzeptionelle Recherchen angereichert wurde.

1.5 Struktur der Arbeit

Im Rahmen der Abbildung 1 wird der Aufbau der Dissertation aufgezeigt. Denen unter 1.3 in ihren Grundzügen skizzierten Forschungsfragen wird innerhalb der Dissertation jeweils ein Kapitel gewidmet. Basierend auf der aktuellen Literatur und bereits bestehenden empirischen Forschungsergebnisse werden zunächst konzeptionelle Hypothesen aufgestellt, welche im Rahmen der quantitativ-empirischen Analyse überprüft werden. Darauffolgend kommt es in jedem Kapitel zu einer praxisorientierten Exploration und in den Kapiteln drei und vier zu einer ergänzenden kurzen Fallstudie mit Handlungsempfehlungen. Die Kapitel schliessen jeweils mit einem kurzen Zwischenfazit, welches auch den Erkenntnisgewinn zum vorherigen Kapitel aufzeigt und in Verbindung bringt. Das letzte Kapitel zeigt eine zusammenfassende Schlussbetrachtung der innerhalb der Dissertation gesammelten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen auf. In den folgenden Abschnitten werden die Inhalte der einzelnen Kapitel noch einmal grob skizziert und beschrieben

Kapitel 1 – In der Einleitung wird die theoretische und praktische Relevanz der Thematik aufgezeigt. Des Weiteren werden die groben theoretischen Hintergründe beleuchtet und darauf aufbauend bestehende Forschungslücken

aufgezeigt. Diese wiederum sind die Grundlage für die drei zentralen Forschungsfragen, welche im Rahmen des Dissertationsvorhabens beantwortet werden sollen. Darüber hinaus werden die Forschungsmethodik und der Aufbau der Dissertation aufgezeigt und erläutert.

Kapitel 2 – Das zweite Kapitel beschäftigt sich im Allgemeinen mit dem generellen Zusammenhang zwischen dem in Unternehmen vorherrschenden Vertrauensklima und der Fähigkeit, Speed zu erreichen. Dabei wird insbesondere Virtualität als zunehmend bedeutende Umweltvariable betrachtet und ihre Auswirkung auf die Beziehung zwischen Vertrauen und Speed erläutert. Es wird also initial geklärt, *warum* Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten so wichtig ist, während die folgenden Kapitel aufzeigen, *wie* Vertrauen im virtuellen Kontext generiert werden kann.

Kapitel 3 – Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, welche organisationsstrukturellen Voraussetzungen gegeben sein müssen, um Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten zu ermöglichen.

Kapitel 4 – Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, welche organisationskulturellen Voraussetzungen gegeben sein müssen, um Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten zu stärken. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf dem Zusammenspiel von Führungsstil und Vertrauensaufbau.

Kapitel 5 – Das fünfte Kapitel fasst die gesamten Ergebnisse noch einmal zusammen und diskutiert sie unter Berücksichtigung der allgemeinen Forschungsfragen. Dabei werden die zentralen theoretischen und praktischen Implikationen aufgezeigt, Limitationen werden angesprochen und zukünftiger Forschungsbedarf adressiert.

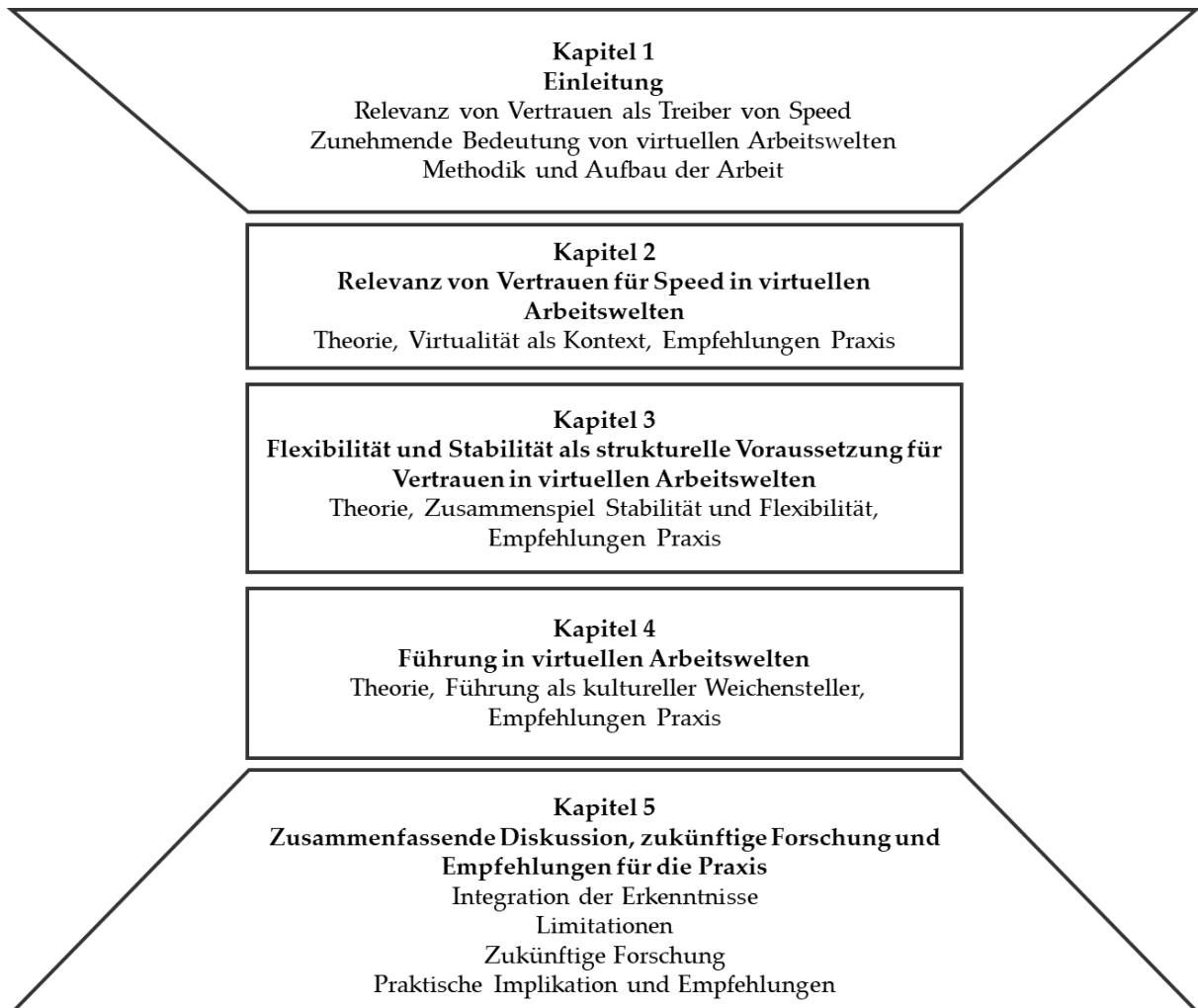


Abbildung 1: Aufbau der vorliegenden Arbeit

2 Die Relevanz von Vertrauen für Speed in virtuellen Arbeitswelten

«Today there is no First World, Second World or Third World... just the Fast World ... and the Slow World»

(Thomas Friedman – The Lexus and the Olive Tree (2000, S. 66))

Im folgenden Kapitel wird der für diese Dissertation zentrale Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Fähigkeit von Unternehmen, Speed zu erreichen, unter der besonderen Berücksichtigung vermehrt virtueller Arbeitswelten aufgezeigt.

2.1 Vertrauen als Grundlage für Erfolg

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen und allgemein in der sozialwissenschaftlichen Forschung gibt es ein Umdenken darüber, wie Menschen in Zukunft miteinander in Unternehmen zusammenarbeiten werden (Avolio et al., 2014; Cascio & Shurygailo, 2008). Dabei werden insbesondere bestehende Paradigmen der Organisationsforschung obsolet und bereits bekannte Lösungen greifen im Rahmen einer zunehmenden Virtualisierung von Unternehmen nicht mehr (Blöbaum, 2016b). Dies gilt insbesondere für die Vertrauensforschung und die daraus resultierenden Prozesse in Unternehmen (Blöbaum, 2016b).

Ohne Vertrauen können Unternehmen und die daran partizipierenden Individuen nicht effektiv miteinander agieren, denn Vertrauen stellt den sozialen Klebstoff dar, welcher Beziehungen in Organisationen erst ermöglicht (Blöbaum, 2016b). Die Vertrauensforschung blickt hierbei auf eine über vierzigjährige Tradition zurück und unabhängig von Industrie, organisationalem Rahmen und kulturellem Hintergrund wird deutlich, dass Vertrauen unabdingbar für die wirksame Zusammenarbeit im Unternehmen ist

(Costa, Fulmer & Anderson, 2018). Im Rahmen der wissenschaftlichen Diskussion, wie Vertrauen entsteht und erhalten werden kann, bauen bestehende Forschungsparadigmen primär auf die persönliche Interaktion der organisationalen Akteure auf (Dirks & Ferrin, 2002). Es wird also davon ausgegangen, dass die Mitarbeitenden und zugehörigen Führungskräfte sich regelmässig sehen und sich primär von Gesicht zu Gesicht austauschen. Bei der Vertrauensbildung können also alle wesentlichen Komponenten der sozialen Interaktion greifen, hierzu gehören Mimik, Gestik und Verhalten innerhalb der Gruppe (Costa et al., 2018). Im virtuellen Kontext ist dieser Austausch zunehmend schwieriger, Konflikte bzw. Vertrauensverluste können leicht entstehen und deren Identifizierung und Entspannung ist deutlich schwieriger zu erreichen (Breuer et al., 2016; Wei, Thurasamy & Popa, 2018). Hierbei stellt sich zunehmend die Frage, ob Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten noch wichtiger ist oder eher strukturelle Kontrollfunktionen (klare Prozessvorgaben, klare Hierarchien, Arbeitsteilung) erfolgsversprechender bzw. effizienter sind (Breuer et al., 2016).

Um diese zentralen Fragen auf einem organisationalen Level zu betrachten, widmet sich die erste Studie der Frage, wie sich Vertrauen im Kontext virtueller Arbeitsweisen auf Speed auswirkt. Diese Vorgehensweise gibt einen ersten Einblick in die innerhalb des wissenschaftlichen Kontexts vermehrt auftretenden Diskussion, wie Unternehmen mit zunehmender Virtualität umgehen sollen und ob mehr Vertrauen oder mehr Struktur der Schlüssel zum Erfolg ist (Blöbaum, 2016a; Breuer et al., 2016; Cascio & Montealegre, 2016). Vertrauen wird mit einer Vielzahl positiver organisationaler Zusammenhänge in Verbindung gebracht, zum Beispiel mit der allgemeinen Team Performance (Jong et al., 2016), Organizational Citizenship Behavior (bspw. Brower, Lester, Korsgaard, M. Audrey & Dineen, 2008), der Fähigkeit zu Agilität und Change (Covey, 2006), dem allgemeinen Gerechtigkeitsempfinden (Holtz & Hu, 2017) und genereller positiver Implikationen für die Unternehmensperformance (Jong et al., 2016). Der primäre Fokus der Arbeit auf Speed als

Performanzvariable lässt sich damit begründen, dass der konzeptionelle und empirische Aufbau des Konstrukts verschiedene Change- und Performancekonzepte zusammenführt. Verschiedene Forschung zu Change- und Innovationsprozessen zeigen dabei auf, dass hier Vertrauen eine besonders grosse Rolle spielt (Dirks & Ferrin, 2001; Morgan & Zeffane, 2003). Dies liegt primär daran, dass Vertrauen als eine Art positiver Vorschuss der Akteure gewertet werden kann. Dies führt dazu, dass auch zunächst noch neuartige Vorgehensweisen schneller Akzeptanz finden und implementiert werden (Morgan & Zeffane, 2003).

Der zentrale forschungsorientierte Beitrag des hier vorliegenden Kapitels ergibt sich aus zwei unterschiedlichen Anknüpfungspunkten zum aktuellen wissenschaftlichen Diskurs. Zum einen wird untersucht, wie sich zentrale Annahmen der bisherigen Vertrauensforschung (Vertrauen wirkt sich positiv auf organisationale Performanzvariablen aus) unter der Hinzunahme einer neuen, aber immer wichtiger werdenden organisationalen Kontextvariable, namentlich Virtualität, verändert. Dies stellt einen inkrementellen Beitrag in einem zunehmend bedeutenden Forschungsfeld dar. So postulieren zum Beispiel Cascio und Montealegre (2016), dass die fortschreitende Digitalisierung, welche mit einer zunehmenden Virtualität im Unternehmen einhergeht, bestehende Paradigmen der Organisationsforschung verändert oder diese sogar obsolet werden. Daher wird eine systematische Forschung in diesem Bereich gefordert, um der Frage auf den Grund zu gehen, welche Konzepte weiter- oder neuentwickelt werden müssen (Cascio & Montealegre, 2016). Das hier vorliegende Kapitel zieht dieser Forderung Konsequenz und trägt bestehenden Paradigmen der Vertrauensforschung unter dem Gesichtspunkt der Virtualisierung Rechnung. Der zweite zentrale Beitrag ergibt sich aus dem Blickwinkel des optimalen Organisationsdesigns von Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung (Grant & Parker, 2009). Bestehende Konzepte zur optimalen Gestaltung von Arbeits- und Organisationsstrukturen basieren oftmals auf veralteten Annahmen eines

industriellen oder stark hierarchisch-bürokratisch geprägten Arbeitsumfelds, welche einer modernen, digitalisierten Serviceindustrie nicht mehr gerecht werden (Cascio & Montealegre, 2016; Grant & Parker, 2009). Ein initialer Beitrag des zweiten Kapitels soll es daher auch sein, aufzuzeigen, wie bestehende Strukturen in Zukunft im Spannungsfeld zwischen Virtualisierung und Vertrauen tendenziell optimal aufgebaut werden sollen.

2.2 Theoretische Grundlagen von Vertrauen und Speed in virtuellen Arbeitswelten

Die Kompetenzen von Unternehmen, sich zu wandeln, neue Trends zu erkennen und die strategische Ausrichtung im Unternehmen schnell ändern zu können, können sich nur im Einklang mit einem bestehenden hohen Vertrauensklima entfalten. Wie sich Virtualität auf diesen Zusammenhang auswirkt, ist aber noch ungewiss. Im folgenden Kapitel werden daher die zentralen theoretischen Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Speed in einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt dargestellt und in einen normativen und konzeptionellen Zusammenhang gebracht.

2.2.1 Speed als Erfolgsmerkmal von Unternehmen⁴

Das essenzielle Ziel jeglicher betriebswirtschaftlichen Unternehmung ist die Steigerung des Profits. Hierauf aufbauend wurden in der betriebswirtschaftlichen Forschung sowie in der unternehmerischen Praxis verschiedene Stellhebel zur Steigerung der Performance ausgemacht und angewendet. Hierbei geht es oftmals um die Erhöhung des Umsatzes oder die Verringerung der mit der Produktion einhergehenden Kosten (Hungenberg,

⁴ Wie bereits im ersten Kapitel erwähnt, ist das Konzept Speed Untersuchungsgegenstand eines aktuellen Forschungsprojekts am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St.Gallen und daher noch nicht final publiziert. Um die Leserschaft in die Thematik einzuführen, wird daher der theoretische Teil zum Konzept Speed ausführlicher dargestellt als in vergleichbaren Arbeiten.

2015). Dennoch lässt sich hierdurch nicht die zentrale Frage beantworten, warum manche Unternehmen auf Dauer überleben und ihre Konkurrenz abhängen, während eine Vielzahl der Unternehmen verschwindet. Diese Effekte werden insbesondere durch einen zunehmenden Wandel in den Bereichen Technologie, Ökonomie, Politik, und Ökologie verstärkt, sodass bei Unternehmenskernen eine immer grössere Unsicherheit über den zukünftigen Kurs der Organisation besteht (Bahrami & Evans, 2011). Beispielhaft lässt sich diese zunehmende Veränderung an der durchschnittlichen Dauer der Zugehörigkeit eines Unternehmens im S&P 500 Index ablesen. Der S&P 500 ist ein Aktienindex, welcher die 500 grössten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen umfasst. Die erste Veröffentlichung im Jahr 1920 umfasste noch 90 Unternehmen und diese blieben durchschnittlich für 65 Jahre Teil des Indexes. Im Jahr 1980 hat sich dieser Wert schon auf 25 Jahre Verweildauer mehr als halbiert und nach dem letzten Stand von 2012 bleiben Unternehmen nur noch 18 Jahre Teil des S&P 500 Indexes. Wird diese Dynamik weiter in die Zukunft prognostiziert, so werden im Jahre 2027 mehr als 75 % der Unternehmen aus dem Jahr 2012 aus der Top-500 verschwinden (Foster & Kaplan, 2013; Innosight, 2012).

Des Weiteren konkurriert eine Mehrzahl der Unternehmen zunehmend in sogenannten Hyperwettbewerbsmärkten (Birkinshaw & Ridderstråle, 2017; D'Aveni & Gunther, 1994), welche durch einen ständigen Wandel der ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Umwelt geprägt sind (Barreto, 2010; Birkinshaw et al., 2008). Innerhalb dieser Märkte können Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil nur für eine geringe Zeitspanne aufbauen, daher ist Schnelligkeit, Flexibilität und Adaptionfähigkeit der Schlüssel, um dauerhaft am Markt bestehen zu können (Wiggins & Ruefli, 2005). Verstärkt wird dieser Trend durch die Globalisierung (Sushil, 2014). Diese ermöglicht es Unternehmen, auf komplett neuen Märkten zu agieren, wodurch aber auch zunehmend die Konkurrenz und zugleich die Komplexität steigen. Daher ist es für Unternehmen immer wichtiger, schneller als die

Konkurrenz zu werden. Die Notwendigkeit des Konzepts Speed lässt sich somit aus der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung deutlich herleiten.

Ein weiterer Trend, welcher die Geschwindigkeit in Organisationen erhöht, ist die zunehmend schnellere Adaption von neuen Technologien am Markt (DeGusta, 2012; Deloitte, 2017; Pichlak, 2016; Rita Gunther, 2013). Dies lässt sich beispielhaft an folgender Abbildung (Abbildung 2) verdeutlichen, welche die Anzahl der Jahre für unterschiedliche Technologien aufzeigt, bis diese von einem Viertel der amerikanischen Bevölkerung genutzt wird (Kurzweil, 2010).

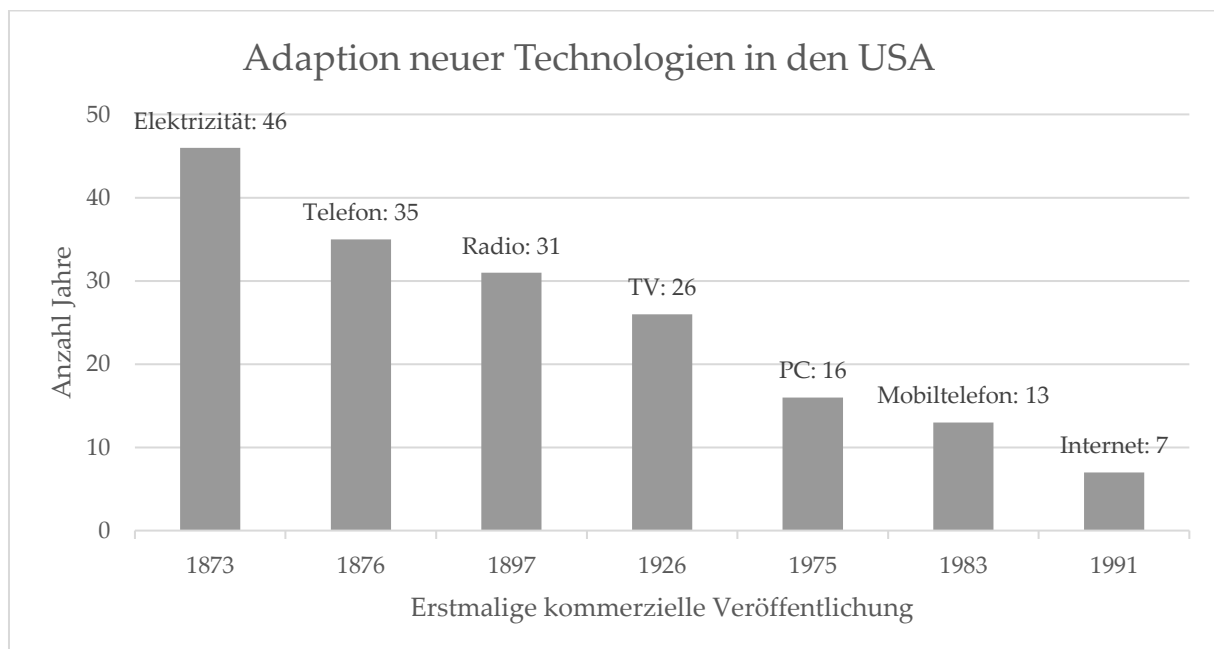


Abbildung 2: Adaption neuer Technologien von einem Viertel der amerikanischen Bevölkerung (Quelle: In Anlehnung an Kurzweil (2010))

Es wird deutlich, dass die Dauer einer technologischen Adaption immer kürzer wird, dieser Trend hat sich im Rahmen der sozialen Medien und durch das Smartphone noch einmal verstärkt (DeGusta, 2012) und lässt sich mithilfe von zwei verschiedenen Trendverstärkern erklären. Zum einen verläuft die technologische Entwicklung innerhalb von Gesellschaften nicht linear, sondern evolutionär-exponentiell (Kurzweil, 2010). Evolutionär bedeutet, dass neue

Technologien auf alten aufbauen und diese stetig verbessern. Dadurch ergibt sich bei jedem Schritt eine Effizienzsteigerung, welche die technologische Entwicklung beschleunigt (Kurzweil, 2010). Hierfür beispielhaft ist die Entwicklung moderner Computertechnologie. Die ersten Computer wurden von Ingenieuren von Hand auf Papier entwickelt. Die aktuelle Weiterentwicklung von Computertechnologie geschieht mithilfe von Computern selbst, welche bereits heute schon einen grossen Teil der Arbeit übernehmen. Durch diesen evolutionären Prozess entwickeln sich Technologien daher immer schneller und exponentieller (Kurzweil, 2010). Zum anderen stehen der Menschheit heute mehr Informationen als jemals zuvor zur Verfügung (Hilbert & López, 2011). Durch die digitale Revolution können diese Informationen auch von immer mehr Personen benutzt und verarbeitet werden (Viard & Economides, 2014). Des Weiteren werden durch digitale Lösungen Markteintrittsbarrieren für Produkte immer geringer. Hierdurch können immer mehr Unternehmen und Privatpersonen an der technologischen Weiterentwicklung mitarbeiten, was ebenfalls in einem noch schnelleren technologischen Wandel resultiert (Malone, 2004).

Zusammenfassend wird deutlich, dass Unternehmen heute aufgrund des technologischen Wandels in einem sich stetig wandelnden Marktumfeld agieren. Dies ermöglicht zum anderen aber auch eine Vielzahl von Chancen. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei in einer stetigen und schnellen Fähigkeit zum Wandel und Umsetzung in der eigenen Organisation. Hieraus bedingt sich die Notwendigkeit von Speed im Unternehmen.

2.2.2 Theoretische Grundlagen von Speed und Abgrenzung zu ähnlichen Konstrukten

Wie bereits im ersten Kapitel einleitend erläutert, ist Speed aus einer theoretisch-konzeptioneller Perspektive heraus kein komplett neues Konstrukt, sondern basiert auf bereits erfolgten Konzepten, welche die dynamischen Fähigkeiten von Unternehmen untersuchen. Dabei unterscheidet sich Speed vor

allem in der konkreten Ausgestaltung, dem Fokus auf Schnelligkeit und seiner holistischen Herangehensweise von anderen Konstrukten (Bruch & Berger, 2018).

Speed wurde in der bisherigen konzeptionellen sowie bei den wenigen empirischen Arbeiten zur Thematik zumeist als die Fähigkeit definiert, schnell Entscheidungen zu treffen (Bluedorn, 2002; Morales-Raya & Bansal, 2015). Daher ist das Phänomen zunächst ohne normativen Charakter zu sehen, da nur eine zeitlich terminierte Fähigkeit beschrieben wird, ohne aber die Art der Entscheidung zu beurteilen. Nach dieser Argumentation wäre ein Unternehmen, welches ausnahmslos wirtschaftlich falsche Entscheidungen trifft (bspw. neue Produkteinführungen, Standortschliessungen etc.), auch geprägt von einem hohen Grad an Speed, wenn diese Entscheidungen nur schnell getroffen und umgesetzt werden. Konkludent zum laufenden Forschungsprojekt zur Thematik am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen wird diese konzeptionelle Herangehensweise als irreführend und insuffizient im Rahmen einer holistisch organisationalen Betrachtung verworfen. Wie bereits im ersten Kapitel aufgezeigt, wird Speed häufig als Lösung für die grossen ökonomischen Trends (Globalisierung, Digitalisierung, etc.) betrachtet (Birkinshaw & Ridderstråle, 2017; Kotter, 2012; Price & Toye, 2017). Dies kann aber nicht der Fall sein, wenn nur schnell Entscheidungen getroffen und implementiert werden, diese aber nicht die richtigen sind.

Das Konzept Speed wird bisher in der Literatur nur sporadisch behandelt und Betrachtungen darüber sind oftmals von einem rein zeitlich-dynamischen Verständnis geprägt, also wie schnell Unternehmen Entscheidungen treffen können, ohne diesem einen normativen Rahmen zu geben. Basierend auf der Arbeit von Teece et al. (2016) bringt das vorliegende Dissertationsvorhaben das Phänomen Speed näher an das Konzept der Dynamic Capabilities heran. Durch diese Vorgehensweise werden zwei zentrale Forderungen aus der wissenschaftlichen Literatur adressiert. Zum einen fehlt es dem Phänomen

Speed an einem definitorischen und konzeptionellen Grundrahmen (Morales-Raya & Bansal, 2015). Zum anderen ist die aktuelle Forschung zu Dynamic Capabilities in ihrer Ausgestaltung zumeist sehr abstrakt und kaum fassbar. Durch die Implementierung von Speed als Teilaspekt im Rahmen der gesamten Forschung zu Dynamic Capabilities wird der Forderung einer grösseren praktischen Relevanz dieses Forschungszweigs Rechnung getragen (Takahashi, Bulgacov, Bitencourt & Kaynak, 2017).

Nach Teece et al. (2016) lässt sich die Fähigkeit von Unternehmen, Speed in der Organisation zu etablieren, als Dynamic Capability einordnen. In diesem Zusammenhang ermöglicht Speed⁵ die dynamische Fähigkeit, auf ungewisse Situationen in der Zukunft zu reagieren. Hierbei wird strikt zwischen Risiko und Unsicherheit unterschieden: Risiko ist durch eine relative Wahrscheinlichkeit definiert und lässt sich relativ einfach absichern.⁶ Beispielsweise wäre hierbei die Absicherung durch Finanzprodukte zu nennen, mit welchen Unternehmen sich gegen gewöhnliche Währungsschwankungen absichern können. Unsicherheiten lassen sich jedoch nicht absichern, da sie für das Unternehmen fundamentale Veränderungen im Marktumfeld darstellen. Hierzu gehören beispielsweise technologische Veränderungen und neue Wettbewerber (Teece et al., 2016). Diese Ereignisse lassen sich nicht in die Firmenstrategie einkalkulieren, sondern Unternehmen müssen im Rahmen ihrer dynamischen Fähigkeiten, in diesem Falle die Fähigkeit zu Speed, auf diese Herausforderungen reagieren und die neuen Gegebenheiten adaptieren (Teece et al., 2016).

Dabei lassen sich zwei essentiell verschiedene Dimensionen von Speed herausarbeiten (Teece et al., 2016). Die *erste Dimension*, im Folgenden *Innovation-Speed* genannt, beschreibt die Fähigkeit, externen Input (Wissen, Marktchancen, neue Technologien etc.) zu erkennen und zu nutzen. Die *zweite Dimension*, im

⁵ Teece et al. 2016 verwendet im Original den Begriff organizational agility.

⁶ Im englischen Original «hedgen».

Folgenden *Execution-Speed* genannt, zielt auf die Fähigkeit ab, diesen neuen externen Input innerhalb der organisationalen Strukturen umzusetzen (Implementierung neuer Innovationen, schnelle Problemlösung etc.). Daher ist es nicht genug, neue Ungewissheiten und Chancen am Markt frühzeitig zu erkennen, sondern für den Erfolg der Organisation müssen diese Ungewissheiten im Rahmen der bestehenden Prozesse schnell integriert und somit eliminiert werden. Die folgende Abbildung stellt noch einmal die zwei essenziellen Dimensionen von Speed grafisch dar (Abbildung 3).

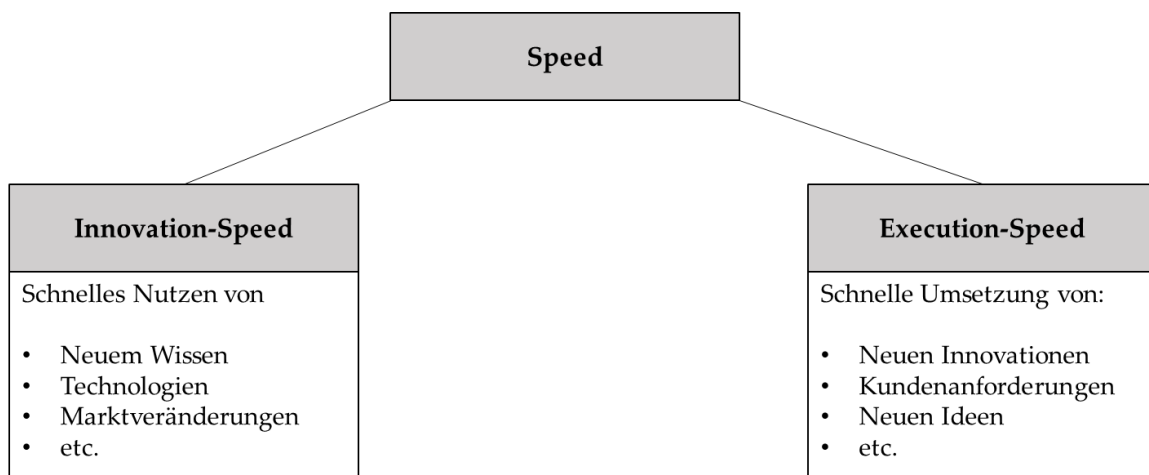


Abbildung 3: Dimensionen von Speed

2.2.3 Vertrauen und Speed im Kontext der sozialen Austauschtheorie

Im Folgenden wird basierend auf der sozialen Austauschtheorie der für diese Dissertation zentrale Zusammenhang zwischen Vertrauen und der Fähigkeit von Speed im Unternehmen dargestellt sowie im Kontext virtueller Arbeitswelten verarbeitet.

Eine besondere Herausforderung in der erfolgreichen organisationalen Adaption neuer Technologien und Marktanforderungen liegt neben der strategischen Adaption in der Umsetzung im Rahmen bestehender organisationaler Prozesse. Dies betrifft vor allem die Mitarbeitenden des

Unternehmens, welche befähigt werden müssen, schnell neue Entscheidungen zu treffen, Innovationen einzuführen, Chancen umzusetzen und Ergebnisse zu erarbeiten. Daher kommt den einzelnen Mitarbeitenden im Rahmen des Speed-Konzepts eine entscheidende organisationale Rolle zu. Denn ohne das Engagement und den Umsetzungswillen jedes einzelnen Mitarbeitenden scheitert jede noch so gut gemeinte neue Strategie an der Umsetzung. In diesem kontextuellen Rahmen ist insbesondere das situative Vertrauensverhältnis der Akteure untereinander sowie zur Organisation entscheidend (Alston, 2014; Jong & Dirks, 2012; Zand, 2016).

In Bezug auf intraorganisationale Beziehungen, wie zum Beispiel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, hat sich im Rahmen der sozialwissenschaftlichen Forschung die Austauschtheorie⁷ als eine der dominanten konzeptionellen Erklärungsansätze etabliert (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017; Keller & Dansereau, 1995). Dies gilt vor allem explizit für die Vertrauensforschung, so zeigt eine qualitative Metastudie von Nienaber, Romeike, Searle und Schewe (2015), dass die soziale Austauschtheorie die dominante konzeptionelle Grundlage für Vertrauensstudien im Zeitrahmen von 1995 bis 2011 darstellt. Dies wird durch Costa et al. (2018) bestätigt. Die Ansätze der sozialen Austauschtheorie gehen bis in die 1920er Jahre zurück (Malinowski, 1922; Mauss, 1925) und wurden insbesondere durch Blau (Blau, 1964) neu konzipiert sowie in den 1990er Jahren wieder verstärkt eingesetzt (Cropanzano et al., 2017; Keller & Dansereau, 1995). Im Kernkonzept liefert die Austauschtheorie eine Erklärung für das Verhalten in sozialen Beziehungen auf der Basis von Reziprozität zwischen den Akteuren. Soziale Beziehungen sind somit in erster Linie ein sozialer Austausch von Belohnungen und Kosten (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2017). Ein weiterer zentraler Punkt ist die Annahme, dass Akteure im Unternehmen Austauschbeziehungen eingehen, um Ziele, die sie alleine nicht erreichen

⁷ Im englischen Original «Social-Exchange-Theory».

können, gemeinsam zu realisieren (Thibaut & Kelley, 1959). Dieser Austausch muss nicht physisch-materieller Natur sein, sondern ist in den meisten Fällen ein Austausch psychisch-emotionaler Vorteile, wie beispielsweise Wertschätzung, Respekt, Anerkennung in der Gruppe und allgemeine Zuneigung (Blau, 1964; Jacobs, 1979; Yukl, 2013).

Im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes kommt der Austauschtheorie eine besondere Rolle zu, da sie strukturell-organisatorische Voraussetzungen mit kulturell-führungsorientierten Ansätzen verbindet.⁸ So zeigt sich, dass durch den Austausch, bzw. den erwarteten Austausch, von psychisch-emotionalen Vorteilen (bspw. zeitnahes Feedback des Vorgesetzten, Involvierung in die Entscheidungsprozesse) zum einen das Vertrauen in den Vorgesetzten und die Organisation im Allgemeinen gestärkt wird (Fulmer & Gelfand, 2012) und zum anderen das Engagement der Mitarbeitenden für die Organisation gesteigert wird (Cropanzano & Mitchell, 2005). Hierdurch lassen sich organisationale Veränderungen leichter, und vor allem für das Konstrukt Speed sehr relevant, schneller durchsetzen, da die Mitarbeitenden hinter der Entscheidung stehen bzw., auch wenn die Konsequenzen noch nicht vollständig erfassbar sind, mit Engagement und Unterstützung zu rechnen ist. Die soziale Austauschtheorie bietet somit den ersten konzeptionellen Erklärungsmechanismus dafür, wie Vertrauen positiv Speed beeinflussen kann.

Auf Basis der Austauschtheorie kann organisationales Vertrauen aus einer individuellen Perspektive (bspw. aus der Perspektive eines Mitarbeitenden) als eine positive Erwartung determiniert werden, dass Engagement von der Organisation, den Kollegen und den Führungskräften positiv in der Zukunft belohnt wird (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Dirks & Ferrin, 2001). Unter der Linse der Austauschtheorie lässt sich also ableiten, dass durch ein hohes Level an Vertrauen, die Mitarbeitenden der Organisation sozusagen einen Vorschuss geben, für den sie erst in der Zukunft eine erwartete positive

⁸ Siehe hierzu Kapitel 3 bzw. Kapitel 4.

Gegenleistung bekommen. Des Weiteren ist Vertrauen für sich betrachtet ein Resultat verschiedener sozialer Austauschprozesse zwischen individuellen, kollektiven oder institutionellen Akteuren im Unternehmen (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Die soziale Austauschtheorie erklärt somit, wie Vertrauen im Unternehmen überhaupt entsteht und welche Prozesse dazu führen, dass bestehendes Vertrauen positive organisationale Effekte erzeugen kann (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018).

Im Rahmen einer hochflexiblen Umwelt sind die obigen Annahmen besonders relevant. So zeichnet sich Speed dadurch aus, dass die Mitarbeitenden neue Konzepte, Technologien und Arbeitsweisen schnell im Unternehmen implementieren und dabei althergebrachte Prozesse anpassen müssen. Hierfür müssen bestehende Strukturen verändert werden (bspw. auch die Zusammenstellung von Teams oder Abteilungen). Diese Veränderungsprozesse verlangen allen Beteiligten viel ab und gehen einher mit hoher Unsicherheit, welche einen weiteren Stressfaktor darstellt (Jong et al., 2016). Durch ein hohes Level an organisationalem Vertrauen sind die Mitarbeitenden aber eher bereit, diese Schritte zu gehen, da sie im Rahmen der Austauschtheorie in der Zukunft einen positiven Rückgewinn für ihr gezeigtes Engagement erwarten.

Des Weiteren kann organisationales Vertrauen als Substitut für Kontrolle angesehen werden und ermöglicht somit Effizienzvorteile in der Implementierung von Speed (Long & Sitkin, 2006). Daraus lässt sich ebenfalls ein positiver Einfluss auf die Fähigkeit der Implementierung von Speed im Unternehmen ableiten.

Basierend auf diesen Überlegungen lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Vertrauen und Speed ableiten, welcher in folgender Hypothese resultiert:

Hypothese 1: Organisationales Vertrauen steht in einem positiven Zusammenhang mit der Fähigkeit, Speed im Unternehmen zu generieren.

2.2.4 Der moderierende Effekt von virtuellen Arbeitswelten

Eine der grundlegenden Thesen dieser Arbeit basiert darauf, dass virtuelle Arbeitswelten in Unternehmen zunehmen bzw. der Standard werden.⁹ Unter Hypothese 1 wurde postuliert, dass Vertrauen einer der zentralen Treiber für Speed darstellt. Aus dem Zusammenspiel der Wichtigkeit von Vertrauen und der gleichzeitig immer stärker werdenden Virtualität in Unternehmen ergibt sich die zentrale Frage, wie Virtualität die Beziehung zwischen Vertrauen und der Fähigkeit zu Speed beeinflusst.

Virtuelle Arbeitsformen führen zunächst zu einer Entfremdung zwischen den Akteuren im Unternehmen, da die Kommunikation nur noch vermehrt mithilfe von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien erfolgt (Breuer et al., 2016; Romeike et al., 2016). Des Weiteren lösen sich durch eine zunehmend virtuelle Arbeitsweise bestehende Kontrollmechanismen im Unternehmen auf (Blöblaum, 2016; Gilson, Maynard, Jones Young, Vartiainen & Hakonen, 2014; Romeike et al., 2016). Es ist für den einzelnen Mitarbeitenden schwieriger, die Arbeitsleistung der anderen Akteure im Unternehmen einzuschätzen. Hierdurch kann es zu einer Verringerung des Gerechtigkeits- und Gemeinschaftsgefühls kommen, da sich primär virtuell arbeitende Mitarbeitende zunehmend als Einzelkämpfer wahrnehmen (Spreitzer et al., 2017). Als weiterer Stressfaktor ergibt sich, dass die Mitarbeitenden zunehmend selbständig für ihre Arbeitsgestaltung verantwortlich sind (Mazmanian, 2013). Es gibt häufig keine klaren Vorgaben mehr, wann und wie die Arbeit gehandhabt werden soll. Daher gibt es in der wissenschaftlichen Literatur eine

⁹ Siehe hierzu ausführlich die Argumentation in Kapitel 1.

aktuelle Diskussion darüber, wie sich die Bedeutung von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten ändert.

Einerseits wird argumentiert, dass die Bedeutung eines hohen Levels an Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten abnehmen wird. Im Mittelpunkt der wissenschaftlichen Diskussion steht hierbei zumeist die Frage, wie virtuelle Arbeitswelten die effektivste Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen¹⁰ verändern (Bisbe & Sivabalan, 2017). So argumentiert zum Beispiel Gallivan (2001), dass Vertrauen in stark virtueller Zusammenarbeit die Effizienz und somit die Performanz von Teams eher behindert, da für den Vertrauensaufbau erhebliche interpersonale Ressourcen aufgebaut werden müssen. Am Beispiel der Entwicklung von Open Source Software, welche durch starke Virtualität und Anonymität der Akteure geprägt ist, wird aufgezeigt, dass insbesondere Formen der sozialen und Selbstkontrolle besser geeignet sind, die Zusammenarbeit zu koordinieren, als Vertrauen (Gallivan, 2001).

Andererseits wird argumentiert, dass virtuelle Arbeitswelten die Bedeutung von Vertrauen sogar noch stärken, da bestehende Kontrollmechanismen im Unternehmen erodieren und noch stärker durch Vertrauen ersetzt werden müssen (Breuer et al., 2016). Die Argumentation erfolgt wie im obigen Gegenargument wiederum über die durch die Virtualisierung entstehende Verschiebung der effektivsten Gestaltung der Beziehung zwischen Vertrauen und Kontrolle. Nur wird hierbei nun postuliert, dass bestehende Kontrollmechanismen durch die zunehmende Virtualität vermehrt wirkungslos werden und durch Vertrauen aufgefangen werden müssen (Romeike, 2015).

Empirisch-quantitativ gibt es hierzu bisher wenige Studien und der theoretische Konflikt ist noch nicht ganz geklärt (Breuer et al., 2016). Neuere Studien zeigen aber eher einen Indikator dafür, dass Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten sogar noch wichtiger wird (Breuer et al., 2016). Basierend auf der sozialen

¹⁰ Im englischen Original trust-control nexus.

Austauschtheorie lässt sich argumentieren, dass Mitarbeitende auch in virtuellen Arbeitswelten ihre Leistung und Engagement davon abhängig machen, welche zukünftigen individuellen Vorteile hierdurch zu erwarten sind. So argumentieren Breuer et al. (2016), dass virtuelle Arbeitswelten für die Beteiligten ein höheres Risiko darstellen als Arbeitswelten, welche primär durch die Kommunikation von Gesicht zu Gesicht geprägt sind. Dies beruht vor allem darauf, dass die einzelnen Akteure die Intentionen der anderen Mitarbeitenden schwerer einschätzen können und somit die Gefahr einer Fehleinschätzung höher liegt. Diese erhöhten Risiken können vor allem nur durch ein höheres Level an Vertrauen abgebaut werden.

Zusammenfassend lässt sich postulieren, dass es zwar einen theoretischen Konflikt darüber gibt, wie die optimale Balance zwischen Kontrolle und Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten ausgestaltet werden soll, aber insbesondere die erhöhte Risikowahrnehmung der Akteure dafürspricht, dass Vertrauen sogar noch wichtiger wird. Hieraus lässt sich die zweite Hypothese ableiten:

Hypothese 2: Der Zusammenhang zwischen organisationalem Vertrauen und Speed wirkt stärker positiv in Organisationen mit einem hohen Ausmass an Virtualität als für Organisationen mit geringem Ausmass an Virtualität.

Aus diesen Überlegungen und den abgeleiteten Hypothesen lässt sich folgendes konzeptuelles Rahmenmodell ableiten (Abbildung 4).

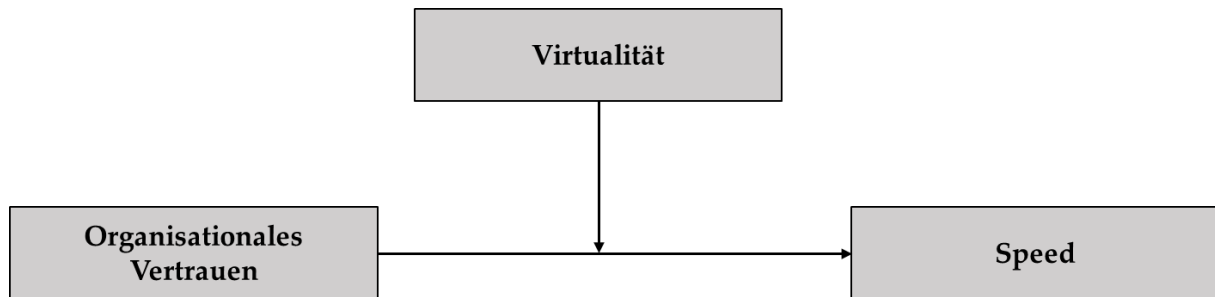


Abbildung 4: Konzeptuelles Rahmenmodell

2.3 Methodik

Im Rahmen der empirischen Forschungsmethodik werden im Folgenden die Datengrundlage, die verwendeten Skalen sowie die Analysemethoden vorgestellt.

2.3.1 Messung

Um sich der Beantwortung der Forschungsfrage zu nähern, wie sich organisationales Vertrauen auf die Fähigkeit von Speed im Unternehmen im Kontext virtueller Arbeitswelten auswirkt, wird der aktuellste Datensatz aus dem Jahr 2017 verwendet, welcher bereits in der Einleitung beschrieben wurde. Der Studie liegt demnach ein quantitatives Erhebungsdesign zugrunde, welches verschiedene Datenquellen verwendet und somit dem Problem des sogenannten «common source bias» vorbeugt (Podsakoff et al., 2003). Geschieht die Erhebung der abhängigen (AV) und der unabhängigen Variablen (UV) aus einer einzelnen Datenquelle, so können die Ergebnisse im Rahmen des «common source bias» Verzerrungen unterliegen (Podsakoff & Organ, 1986). Im Rahmen des vorliegenden Erhebungsdesigns wird dies dadurch vermieden, dass als Folge des «Split-Designs» in der Datenerhebung verschiedene Datenquellen benutzt werden.

Die Stichprobengrösse umfasst 92 Unternehmen mit insgesamt 34.429 Mitarbeitenden. Im Rahmen der Erhebung für das Jahr 2017 haben die teilnehmenden Unternehmen ihren Sitz im deutschsprachigen Raum und

beschäftigen zwischen 19 und 7.504 Mitarbeitende. Die durchschnittliche Unternehmensgrösse liegt bei 374.23 Beschäftigten (SD=827.875). Hierbei stammen 28.60 % der befragten Unternehmen aus dem Bereich der Industrie, 14.30 % aus dem Handel, 48.10 % aus dem Bereich Dienstleistung und 9.00 % aus der Finanzindustrie & Versicherungen. 61.30 % der Mitarbeitenden waren zum Zeitpunkt der Befragung männlich und 38.70 % weiblich.

Die Befragung wurde im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Hierfür wurden sowohl deutsche Sprachversionen der Items verwendet als auch englischsprachige Skalen übersetzt. Für die Übersetzung der englischen Skalen wurde das sogenannte «double-blind-check» Verfahren angewendet. Durch die zweimalige Übersetzung wird die inhaltliche Übereinstimmung in der deutschen Version sichergestellt (Schaffer & Riordan, 2003).

Die Skalenreliabilität wird mithilfe des Koeffizienten Cronbachs Alpha als Mass der internen Konsistenz validiert. Hierbei kann der berechnete Wert zwischen 0 und 1 liegen, wobei .70 als adäquate interne Konsistenz gilt und Werte ab .90 als sehr hoch gelten (DeVellis, 2016; Nunnally, 1978).

Zur Testung der Hypothesen auf Organisationslevel ist des Weiteren eine Datenaggregation notwendig. Hierbei gilt, dass eine Aggregation auf Unternehmensebene von einzelnen Skalen nur dann gerechtfertigt ist, wenn sich die Antworten der Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Unternehmen. Dies lässt sich mithilfe von «Intraklasse-Korrelations-Koeffizienten» (ICC) ermitteln (Bliese, 2000; James et al., 2008). Hierbei liegen Orientierungswerte für ICC (1) zwischen .05 und .20, für den ICC (2) bei gleich oder grösser .60 (Bliese, 2000).

Organisationales Vertrauen

Organisationales Vertrauen wird mithilfe einer 3-Item-Skala von Huff und Kelley (2003) gemessen. Hierbei wird das Vertrauen in die Mitarbeitenden, die Führungskräfte und in das Unternehmen im Allgemeinen abgefragt. Ein

Beispielitem lautet: «In diesem Unternehmen haben die Mitarbeitenden grosses Vertrauen in die Führungskräfte». Alle Antworten wurden auf einer siebenstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1= «stimme überhaupt nicht zu» bis 7= «stimme voll und ganz zu») bewertet. Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .95, was als sehr hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.15; ICC(2)=.91. Diese Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese, Mathieu & Chen, 2005). Die Items wurden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version B) erhoben.

Speed

Speed wird mithilfe einer 13-Item-Skala gemessen, welche im Rahmen des aktuell laufenden Forschungsprojekts zur Thematik am Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM) entstanden ist. Hierbei werden die Fähigkeiten der Mitarbeitenden gemessen, Veränderungen im Unternehmen schnell umzusetzen, ihre Arbeitsweise schnell anzupassen und schnell Aufgaben auszuführen. Ein Beispielitem lautet: «Die Mitarbeitenden im Unternehmen sind schnell darin, Ergebnisse zu erarbeiten». Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1= «trifft gar nicht zu» bis 5= «trifft sehr stark zu») bewertet. Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .98, was als sehr hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.11; ICC(2)=.89. Diese Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005). Die Items wurden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version A) erhoben.

Virtualität

Virtualität wird mithilfe einer Single-Item-Skala aus Henderson (2008) berechnet. Das Item lautet: «Die Personen in meinem Arbeitsbereich arbeiten an verschiedenen Orten». Diese Vorgehensweise ist äquivalent zu einer Vielzahl vergleichbarer Studien im Bereich der Virtualität (Gilson et al., 2014; Kirkman, Rosen, Tesluk & Gibson, 2004). Darüber hinaus zeigt sich im Rahmen der methodischen Diskussion zur Managementforschung in den letzten Jahren, dass Single-Item-Skalen in gewissen Kontexten sogar vorteilhafter sein können (Fuchs & Diamantopolous, 2009). Dies gilt vor allem dann, wenn es sich um eine Moderatorvariable und nicht um ein psychometrisches Konstrukt handelt, sondern beispielsweise spezifische Arbeitskontexte abgefragt werden, und wenn es sich um ein relativ konkretes Konstrukt handelt (Diamantopoulos, Sarstedt, Fuchs, Wilczynski & Kaiser, 2012; Fuchs & Diamantopolous, 2009). All diese Kriterien sind hier erfüllt, was wiederum die Verwendung einer Single-Item-Skala legitimiert (Diamantopoulos et al., 2012). Das Item wird mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1=»stimme überhaupt nicht zu« bis 5 «stimme sehr stark zu») bewertet. Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergeben: $ICC(1)=.10$; $ICC(2)=.89$. Diese Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005). Die Items wurden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version für alle Mitarbeitenden) erhoben.

Kontrollvariablen

Neben den bereits vorgestellten Variablen wurden weitere Kontrollvariablen in die Berechnung aufgenommen. Dies ermöglicht es, auf weitere potenzielle Einflüsse auf die Fähigkeit Speed zu kontrollieren. Hierbei wurde zunächst die *Unternehmensgrösse* in die Berechnung mitaufgenommen, da verschiedene Studien eine Auswirkung der Grösse von Unternehmen auf die Adaptionsfähigkeit der Organisation postulieren (Argouslidis et al., 2015;

Bahrami & Evans, 2011). Die Unternehmensgrösse wurde als Vollzeitäquivalent¹¹ erfasst. Dabei wurde die Variable logarithmisch transformiert, um die Schiefe zu verringern (Schminke, Cropanzano & Rupp, 2002). Des Weiteren wird für die unterschiedlichen Industrien der Unternehmen kontrolliert (Barreto, 2010). Hierzu wurden vier Dummy-Variablen gebildet, welche jeweils die Zuordnung des Unternehmens zu Produktion, Handel, Dienstleistung oder Finanzindustrie abbilden. Der grundlegende Gedanke hierbei ist, dass die Industrie die Fähigkeit zu Speed direkt beeinflussen könnte, sodass zum Beispiel die Finanzindustrie im Vergleich zur klassischen Produktionsindustrie wandlungsfähiger ist, da weniger fixe Ressourcen (Produktionsanlagen, Fabriken etc.) gebunden sind.

2.3.2 Analyse

Zur Testung der direkten Effekte wurden OLS-Regressionsanalysen durchgeführt. Mithilfe der schrittweisen Aufnahme von Prädiktoren können bedeutsame Veränderungen in R^2 bestimmt werden. Bei den Moderationsanalysen wird der von Dawson (2014) vorgeschlagene Prozess angestrebt. Es wird eine hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt: Im ersten Schritt werden die Kontrollvariablen aufgenommen, im zweiten Schritt die Haupteffekte und im letzten Schritt wird der Interaktionsterm integriert. Um die Interpretation der Moderation und Interaktionseffekt zu erleichtern, werden die Ergebnisse ergänzend graphisch dargestellt, basierend auf den Richtlinien von Aiken (1996). Des Weiteren sollen neben der graphischen Darstellung die Geradensteigungen bei unterschiedlichen Stufen der Moderatorvariable bestimmt werden. Dies basiert auf dem von Hayes (2018) entwickelten PROCESS-Macro. Dieser Ansatz verwendet wiederum das von Shrout und Bolger (2002) empfohlene Bootstrapping-Verfahren, um bedingte direkte Effekte zu testen. Dabei sind bedingte direkte Effekte einer

¹¹ Im Englischen «full time equivalent».

kontinuierlichen Moderatorvariable gemeint (Fischer, 2017): geringe Ausprägung (Mittelwert – 1 SD), mittlere Ausprägung (Mittelwert) und hohe Ausprägung (Mittelwert + 1 SD).

2.4 Ergebnisse

Im Folgenden sollen die statistischen Ergebnisse des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und der Fähigkeit zu Speed unter der besonderen Berücksichtigung von virtuellen Arbeitswelten dargestellt werden.

2.4.1 Deskriptive Daten

Die vorliegende Tabelle (Tabelle 1) weist Mittelwerte (M), Standardabweichung (SD) und Korrelationen der im Rahmen der Studie verwendeten Variablen auf. Organisationales Vertrauen korreliert signifikant mit Speed in der erwarteten Richtung ($r=.82$, $p<.01$). Des Weiteren besteht ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen logarithmierter Mitarbeiteranzahl und Vertrauen ($r=-.40$, $p<.01$) sowie zu Speed ($r=-.46$, $p<.01$). Ausserdem korreliert der Sektor Service positiv mit Vertrauen ($r=.29$, $p<.01$), Virtualität ($r=.24$, $p<.05$) und Speed ($r=.43$, $p<.01$). Darüber hinaus hat der Sektor Handel eine negative Auswirkung auf Speed ($r=-.28$, $p<.05$). Alle Variablen wurden untereinander auf Multikollinearität getestet, welche nicht bestätigt werden konnte und somit das Regressionsverfahren legitimiert (Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2016).

Tabelle 1: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der im zweiten Kapitel betrachteten Variablen

	Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Organisationales Vertrauen	5.01	0.73	1							
2	Virtualität	3.12	0.51	0.19	1						
3	Speed	3.80	0.35	0.82**	0.17	1					
4	Mitarbeiteranzahl (log)	5.22	1.15	-0.40**	-0.03	-0.46**	1				
5	Sektor_Industrie (Dummy)	0.29	0.45	-0.21*	-0.06	-0.19	-0.01	1			
6	Sektor_Handel (Dummy)	0.14	0.35	-0.11	-0.10	-0.28*	0.18	-0.26*	1		
7	Sektor_Service (Dummy)	0.48	0.50	0.29**	0.24*	0.43**	-0.18	-0.61*	-0.39*	1	
8	Sektor_Finanz (Dummy)	0.09	0.29	-0.03	-0.18	-0.09	0.10	-0.20*	-0.13	-0.31*	1

Anmerkungen: * $p < .05$, ** $p < .01$ (2-seitig). Log= dekadischer Logarithmus

2.4.2 Hypothesentestung

Die nachfolgende Tabelle (Tabelle 2) zeigt die direkten und bedingt direkten Effekte von organisationalem Vertrauen auf Speed auf. Hierbei werden die Ergebnisse der Hypothesen 1 & 2 dargestellt, indem die unstandardisierten Regressionsgewichte sowie der inkrementelle Beitrag von R^2 berichtet wird.

In Hypothese 1 wird angenommen, dass organisationales Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Fähigkeit von Unternehmen hat, Speed zu generieren. Es zeigt sich, dass Vertrauen tatsächlich einen positiven inkrementellen Beitrag zur Varianzerklärung von Speed leisten kann ($B=.35$, $R^2=.74$, $p<.001$), welcher über die Kontrollvariablen hinausgeht. Dieses Ergebnis unterstützt Hypothese 1. In der zweiten Hypothese wurde ein Moderationseffekt angenommen, nämlich dass Virtualität den Zusammenhang zwischen organisationalem Vertrauen und Speed positiv beeinflusst. Zur empirischen Überprüfung wurde das von Dawson (Dawson, 2014) und obig beschriebene Verfahren angewendet. Hierbei wird der Interaktionseffekt von organisationalem Vertrauen x Virtualität untersucht. Der untersuchte Interaktionseffekt leistet einen inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung bezüglich der abhängigen Variable Speed ($B=.11$, $R^2=.76$, $p<.05$).

Tabelle 2: Direkte und bedingt direkte Effekte von organisationalem Vertrauen auf Speed

Variablen	Speed		
	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Kontrollvariablen			
Mitarbeiteranzahl (log)	-0.12***	-0.03*	-0.03
Sektor_Industrie (Dummy)	-0.05	0.03	0.06
Sektor_Handel (Dummy)	-0.12	-0.08	-0.08
Sektor_Service (Dummy)	0.21	0.16*	0.15*
Haupteffekte			
Organisationales Vertrauen		0.35***	0.36***
Virtualität			-0.02
Moderator			
Organisationales Vertrauen x Virtualität			0.11*
R ²	0.35	0.74	0.76
Korrigiertes R ²	0.33	0.73	0.75

Anmerkungen: *p<.05, **p<.01, ***p<.001 (2-seitig); Variablen wurden vor der Analyse mittelwertzentriert.

Im Folgenden wird der Interaktionseffekt der Moderation gemäss der Vorgaben von (Aiken, 1996) graphisch dargestellt und die Geradensteigung für verschiedene Ausprägungen der Moderatorvariable untersucht (Fischer, 2017; Hayes, 2018; Hayes & Rockwood, 2017). In Abbildung 5 wird der Moderationseffekt von Virtualität dargestellt.

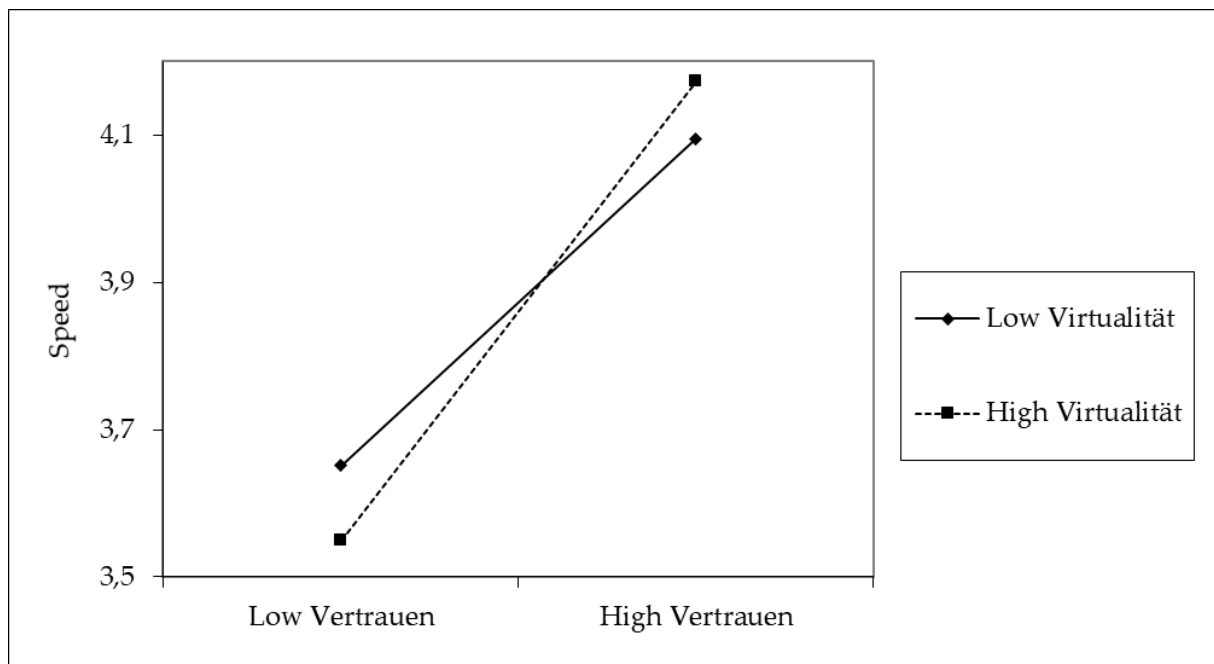


Abbildung 5: Moderatorwirkung von Virtualität zwischen Vertrauen und Speed

Ist in einem Unternehmen die Art der Zusammenarbeit durch eine geringe Virtualität geprägt, dann verläuft die korrespondierende Gerade flacher, als wenn in einem Unternehmen stärker virtuell gearbeitet wird. Die Bedeutung von Vertrauen nimmt also in virtuellen Arbeitswelten zu. Dieses Ergebnis lässt sich auch mithilfe des von Hayes (2018) vorgeschlagenen Bootstrapping-Verfahrens (Tabelle 3) bestätigen:

Tabelle 3: Bedingt direkter Effekt von Vertrauen auf Speed unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität

Moderator: Virtualität	Bootstrapping geschätzte				Konfidenzintervalle	
	Parameter				95 %	
Abhängige Variable: Speed	Punktschätzer	SE	t	Sig.	Untere Grenze	Obere Grenze
Mittelwert – 1 SD	0.31	0.03	9.17	0.00	0.24	0.36
Mittelwert	0.36	0.03	11.57	0.00	0.30	0.42
Mittelwert + 1 SD	0.42	0.04	9.66	0.00	0.33	0.50

Anmerkungen: N=92 Unternehmen; Bootstrap N=5.000

Vertrauen ist allgemein zentral entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung von Speed im Unternehmen, auch bei geringer Virtualität ($\beta=.31$; 95 % BCCI [.24,.36]). Dieser Effekt wird noch einmal stärker bei weiter verbreiteten virtuellen Arbeitswelten ($\beta=.42$; 95 % BCCI [.33,.50]).

2.5 Anwendungsorientierte Analyse

Im vorherigen Ergebnisteil wurde nachgewiesen, dass in virtuellen Arbeitsformen die Bedeutung von Vertrauen als essenzieller Treiber der allgemeinen Performanzvariable Speed weiter zunimmt. Dies trägt zum allgemeinen wissenschaftlichen Diskurs bei, inwieweit in stärker virtuellen Arbeitswelten noch auf Vertrauen gesetzt werden soll oder ob eher klare Strukturen und Prozesse wichtiger sind, da Vertrauen vor allem durch eine zwischenmenschliche Komponente aufgebaut werden kann, welche in virtuellen Arbeitsstrukturen oftmals fehlt (Breuer et al., 2016). Es kann daher

postuliert werden, Vertrauen ist als sozialer Schmierstoff (Hartmann & Offe, 2001) für Unternehmen essentiell und wird es auch in zunehmend virtuellen Arbeitswelten bleiben.

Um diesen etwas abstrakten Moderationseffekt anwendungsorientierter darzustellen, werden anhand von Extremgruppenvergleichen essenzielle Performanzvariablen von Unternehmen untersucht, welche sich in ihrer Ausprägung von Virtualität und Vertrauen unterscheiden. Somit soll auch dem praxisorientierten Leser verdeutlicht werden, welche Bedeutung Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten hat und welche negativen Konsequenzen zu erwarten sind, wenn es Unternehmen versäumen, dieses aufzubauen. Es soll noch einmal veranschaulicht werden, dass virtuelle Unternehmen bei gleichzeitig hohem Vertrauensniveau deutlich bessere Performanzwerte erzielen können.

2.5.1 Verteilung der Unternehmen für unterschiedliche Ausprägungen von Vertrauen und Virtualität

Betrachtet man die Unternehmen des zugrundeliegenden Datensatzes (N=92 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum) und die darin enthaltenen Einschätzungen der Mitarbeitenden bezüglich der Ausprägungen von Virtualität und Vertrauen in ihrer täglichen Arbeit, so können die Unternehmen anhand der Ausprägung der Dimensionen (i.e. eine hohe Ausprägung der jeweiligen Subdimensionen wird angenommen, wenn die Einschätzungen der Mitarbeitenden im jeweiligen Unternehmen über dem 75 Perzentil der Verteilung liegt) in vier verschiedene Gruppen aufgeteilt werden. Dabei zeigt sich in folgender Abbildung (Abbildung 6) zunächst folgende Aufteilung der Unternehmen nach den vier verschiedenen Gruppen:

Virtualität	Hoch	14%	12%
	Niedrig	58%	15%
		Niedrig	Hoch
		Vertrauen	

Abbildung 6: Verteilung der in der Stichprobe vertretenen Unternehmen nach Vorliegen von Virtualität und Vertrauen

Bei der Betrachtung der Stichprobe fällt zunächst auf, dass nur 12 % zugleich primär virtuell arbeiten und dabei ein hohes Vertrauensklima im Unternehmen erreichen können. Insgesamt arbeiten 26 % der Unternehmen in stark virtuell geprägten Arbeitsstrukturen. Die mit Abstand grösste Gruppe mit 58 %, stellen diejenigen Unternehmen da, welche durch ein relativ geringes Vertrauen und geringe Virtualität geprägt sind. 15 % der Unternehmen sind durch hohes Vertrauen und geringe Virtualität geprägt.

2.5.2 Performanzunterschiede nach unterschiedlichen Ausprägungen von Vertrauen und Virtualität im Unternehmen

Die entscheidende Intention der anwendungsorientierten Exploration, und somit die Aufgabe dieses Kapitels, liegt in der Analyse, inwieweit sich die verschiedenen Unternehmen anhand ihrer Performanz unterscheiden. In Kapitel 2.4.2 wurde bereits deutlich, dass Vertrauen ein zentraler Treiber in Unternehmen ist, um Speed zu generieren und somit die langfristige

Konkurrenzfähigkeit der Organisation zu gewährleisten. Im Folgenden werden ergänzend weitere Performanzvariablen betrachtet und innerhalb der vier Gruppen eingeteilt.

Um die verschiedenen Performanzwerte zu messen, werden verschiedene Variablen verwendet, welche ebenfalls aus dem in Kapitel 2.3.1 beschriebenen Datensatz stammen. Im Folgenden werden diese kurz erklärt und die Reliabilität sowie die ICC-Werte zur Überprüfung der Datenaggregation auf Organisationsebene aufgezeigt. Neben der Performanzvariable Speed werden nun auch die produktive organisationale Energie (POE), die Beschleunigungsfälle, die Innovationsperformanz sowie die Unternehmensleistung betrachtet. Für die neuen Variablen ergibt sich folgende Messung.

Produktive organisationale Energie

Die produktive Organisationale Energie (POE) zeigt das Ausmass, in welchem Organisationen die kognitiven, behavioralen und affektiven Potenziale der Mitarbeitenden für die Erreichung gemeinsamer Ziele mobilisieren können (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Vogel, 2009). POE entsteht durch eine im Unternehmen gemeinsam vorherrschende Mentalität und durch ein konkludentes Verständnis der Unternehmensziele (Cole, Bruch & Vogel, 2012). Dabei kann nachgewiesen werden, dass POE mit einer hohen Zahl an positiver Performanz-Konsequenzen auf Organisationsebene verbunden ist (Bruch & Vogel, 2009).

Die produktive Energie im Unternehmen wird von den Mitarbeitenden in der vorliegenden Stichprobe anhand von 14 Items (Cole et al., 2012) mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala bewertet. Ein Beispielitem lautet: «Die Mitarbeitenden interessieren sich wirklich für das Schicksal dieses Unternehmens». Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .97, was als sehr hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation

und die ICC-Kennwerte ergeben: $ICC(1)=.11$; $ICC(2)=.89$. Diese Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005).

Beschleunigungsfalle

Im Rahmen des hier vorliegenden Dissertationsprojektes wird untersucht, wie in stark virtuellen Arbeitskontexten mithilfe von Vertrauen agil und schnell gearbeitet werden kann. In der Untersuchung von Hochleistungsunternehmen stellt sich im wissenschaftlichen Kontext oftmals auch die Frage, wie Führungskräfte eine Überhitzung der Mitarbeitenden verhindern können (Bruch & Vogel, 2011). Dieses Phänomen der kollektiven Überhitzung wird in der akademischen Fachliteratur als Beschleunigungsfalle bezeichnet (Bruch & Vogel, 2009; Zaugg & Thom, 2002). In den letzten Jahren konnten verschiedene Studien teils drastisch negative Konsequenzen der Beschleunigungsfalle für den Erfolg von Unternehmen nachweisen (Bruch & Vogel, 2009; Kowalevski, 2015; Kunz, 2012; Spalckhaver, 2015).

Die Beschleunigungsfalle wird mit neun Items gemessen. Ein Beispielitem lautet: «Die Mitarbeitenden in unserem Unternehmen stossen wegen zu viel Arbeit häufig an ihre Grenzen». Alle Antworten werden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1= «stimme überhaupt nicht zu» bis 5= «stimme sehr stark zu») bewertet. Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .95, was als sehr hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergeben: $ICC(1)=.12$; $ICC(2)=.90$. Diese Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005).

Innovationsperformanz

Die Innovationsleistung der Unternehmen werden von Schlüsselinformanten der Geschäftsführung mithilfe einer adaptierten Skala von Scott und Bruce

(1994) bewertet. Neun Items werden auf einer siebenstufigen Likert-Skala (1= «niemals» bis 7= «immer») eingeschätzt. Dabei wird nach dem Auftreten von leistungsrelevantem Verhaltensweisen gefragt. Ein Beispielitem lautet wie folgt: «Generieren innovativer Problemlösungen». Die Items werden mit folgendem einleitenden Satz abgefragt: «Wie häufig werden in Ihrem Unternehmen folgende leistungsrelevanten Verhaltensweisen ausgeführt? Bitte beziehen Sie sich auf die letzten 6 Monate.». Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .85, was als hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Innovationsperformanz wird im Rahmen des Fragebogens für die Geschäftsführer abgefragt. Für die Berechnung der Aggregationsstatistiken werden daher nur die Firmen betrachtet, welche mehr als einen Geschäftsführer haben (N=53). Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergeben: ICC(1)=.12; ICC(2)=.32. Hierbei fällt auf, dass der ICC(2) Wert unter dem empfohlenen Level von Bliese (2000) liegt. Dabei ist aber zu beachten, dass es sich bei den Geschäftsführern um eine Substichprobe im Vergleich zur Gesamtpopulation des Unternehmens handelt. Im Rahmen solcher Stichproben ist es durchaus üblich, dass ICC(2) Werte geringer ausfallen (LeBreton & Senter, 2007; Woehr, Loignon, Schmidt, Loughry & Ohland, 2015). Unter dieser Berücksichtigung liegen die Werte im Rahmen vorangegangener vergleichbarer Forschung (Boehm, Kunze & Bruch, 2013; Chen & Bliese, 2002).

Unternehmensleistung

Die Einschätzung der Unternehmensleistung wird mithilfe von Schlüsselinformanten aus der HR-Abteilung erfasst und basieren auf selbstentwickelten Items in den Bereichen Finanzperformanz (bspw.: «Es gab eine merkliche Verbesserung der finanziellen Resultate»), kundenbezogene Performanzentwicklung (bspw.: «Die Kundenbindung hat sich verbessert») sowie mitarbeitendenbezogene Performanz (bspw.: «Die Fehlzeiten von Mitarbeitenden haben abgenommen»). Die Items werden mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala (1= «stimme überhaupt nicht zu» bis 5= «stimme sehr

stark zu») gemessen. Die Items werden mit folgendem einleitenden Satz abgefragt: «Bitte bewerten Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen in derselben Branche. Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu? Bitte beziehen Sie sich auf die letzten 6 Monate». Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha $=.81$, was als hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Unternehmensleistung wird im Rahmen des Fragebogens für die HR-Verantwortlichen abgefragt, wobei jeweils ein Personalverantwortlicher pro Unternehmen die Fragen beantwortet.

Die folgende Abbildung (Abbildung 7) zeigt die Ergebnisse der vorgestellten Performanzvariablen auf, abhängig von den jeweiligen Ausprägungen der Dimensionen Vertrauen und Virtualität. Hierbei zeigt der Prozentwert an, wie sich die Performanzvariable im entsprechenden Quadranten vom Durchschnitt (arithmetisches Mittel) aller im Datensatz erhaltenen Unternehmen unterscheidet. Beispielsweise sagt der Wert $POE = -3.8\%$, dass die produktive organisationale Energie bei Unternehmen mit niedrigem Vertrauen und niedriger Virtualität um 3.8% niedriger ausfällt als die POE im arithmetischen Mittel aller Unternehmen.

Virtualität	Hoch	POE: -1.8% Speed: -2.0% Beschleunigungsfalle: +3.6% Innovationsperformanz: -6.1% Unternehmensleistung: -1.1%	POE: +11.1% Speed: +11.2% Beschleunigungsfalle: -17.7% Innovationsperformanz: +5.7% Unternehmensleistung: +5.6%
	Niedrig	POE: -3.8% Speed: -4.3% Beschleunigungsfalle: +4.7% Innovationsperformanz: +0.8% Unternehmensleistung: -1.2%	POE: +6.9% Speed: +8.6% Beschleunigungsfalle: -14.8% Innovationsperformanz: -2.4% Unternehmensleistung: +1.5%
		Niedrig	Hoch
Vertrauen			

Abbildung 7: Performanzvariablen nach verschiedenen Ausprägungen von Vertrauen und Virtualität

Unabhängig von der Ausprägung von Virtualität ist zunächst auffällig, wie positiv sich eine hohe Vertrauenskultur auf die verschiedenen Performanzwerte der Unternehmen auswirkt. So entwickelt sich POE bei niedriger Virtualität von -3.8 % auf +6.9 %. Noch drastischer fällt der Anstieg bei Speed aus, welches sich von -4.3 % auf +8.6 % steigern kann. Des Weiteren steigt auch die Unternehmensleistung von -1.2 % auf +1.5 %. Dies alles lässt sich mit den in den vorherigen Kapiteln konzeptionellen sowie empirisch aufgezeigten positiven Effekten von Vertrauen auf Organisationen erklären. Vertrauen agiert als soziales Schmiermittel zwischen den Akteuren im Unternehmen (Dirks & Ferrin, 2002; Jong et al., 2016). Weniger Kommunikation sowie Kontrollmechanismen sind notwendig und Entscheidungen werden schneller gefällt (positiver Effekt auf Speed), zugleich können die kognitiven, behavioralen und affektiven Potenziale der Mitarbeitenden für die Erreichung gemeinsamer Ziele mobilisiert werden (positiver Effekt auf POE).

Besonders beeindruckend sind die positiven Auswirkungen von Vertrauen auf die Beschleunigungsfalle (von +4.7 % auf -14.8 %). Herrscht im Unternehmen ein Klima von Vertrauen, Transparenz und offener Kommunikation vor, so lässt

sich eine zunehmende kollektive Überbelastung der Mitarbeitenden verhindern. Nach Bruch und Menges (2010) sowie Bruch und Vogel (2011) lässt sich die Gefahr der Beschleunigungsfalle vor allem durch folgenden Punkte verhindern: Projekte streichen, Strategie klar kommunizieren, Ausleseprozess festlegen, Stressphase offiziell beenden. Inwieweit Vertrauen diese einzelnen vier Stellhebel bedient oder nicht, lässt sich aus der anwendungsorientierten Exploration nicht ableiten. Aus der Fachliteratur zur Vertrauensforschung lässt sich aber schliessen, dass ein hohes Mass an Vertrauen ein innerorganisationales homogeneres strategisches Mindset fördert (Dirks & Ferrin, 2002; Jong et al., 2016). Anders gesagt sind sich durch eine bessere Vertrauens- und somit auch Transparenzkultur die Akteure im Unternehmen bzgl. der strategischen Prioritätensetzung näher, und Ressourcen werden daher effektiver genutzt. Hieraus resultiert eine Verringerung der Beschleunigungsfalle.

Überraschend ist zunächst der negative Effekt von Vertrauen auf die Innovationsperformanz von Unternehmen (+0.8 % auf -4.7 %). Dies lässt sich aber damit erklären, dass innovationsorientierte Projekte zum einem oftmals sehr unbestimmt sind und vor allem durch einen gewissen Grad an Heterogenität der Mitarbeitenden gekennzeichnet sind, somit profitieren sie eher von einem geringen Vertrauensklima und mehr Kontrolle (Bidault, 2012).

Werden nun zusätzlich die Unternehmen, welche neben den verschiedenen Ausprägungen von Vertrauen auch virtuell arbeiten, betrachtet, so gibt sich ein eindeutiges Bild: virtuelle Unternehmen schneiden bei gleichzeitig hoher Vertrauenskultur tendenziell in allen untersuchten Performanzindikatoren am besten ab. Werden die Organisation mit hohem Vertrauen, aber geringer Virtualität mit den Unternehmen mit hohem Vertrauen und hoher Virtualität verglichen, so ergibt sich folgendes Bild: POE steigt von +6.9 % auf +11.1 %, Speed steigt von +8.6 % auf +11.2 %, die Beschleunigungsfalle sinkt von -14.8 % auf -17.7 %. Die Innovationsperformanz steigt deutlich von -2.4 % auf +5.7 % und die Unternehmensleistung ist von allen untersuchten

Unternehmensgruppen bei +5.6 % (von +1.5 % ohne Virtualität) mit Abstand am höchsten.

Virtuelle Unternehmen schaffen es also bei gleichzeitig hoher Vertrauenskultur, sich deutlich von den durchschnittlichen Unternehmen abzuheben. Virtualität und somit die zunehmende örtliche Flexibilisierung von Arbeit ist also nicht nur ein technischer bzw. gesellschaftlicher Trend, sondern geht mit deutlich höherer Performanz einher. Diese erhöhte Geschwindigkeit, produktive Energie, Innovationsperformanz und Unternehmensleistung, geht aber nicht auf Kosten der Überbeschleunigung der Mitarbeitenden, sondern die Beschleunigungsfalle verringert sich sogar noch einmal. Interessant ist vor allem auch, dass virtuelle Unternehmen die höchste Innovationsperformanz aufweisen können. Dieser Sachverhalt steht im Widerspruch zur vorherigen Argumentation, dass Unternehmen bei Innovationsprojekten sogar vermehrt von Kontrolle, anstatt von Vertrauen profitieren (Bidault, 2012). Ein Erklärungsansatz hierfür ist, dass die positiven Effekte von Virtualität überwiegen. Beispielsweise können durch den Einsatz von virtueller Arbeit die besten Experten für ein Innovationsprojekt, unabhängig von deren Standort, zusammengebracht werden. Dieser Effekt ist anscheinend grösser als der vorherig festgestellte negative Effekt von Vertrauen.¹²

2.6 Zwischenfazit

Im Folgenden werden noch einmal die zentralen theoretischen und empirischen Ergebnisse des Kapitels zusammengefasst und die Verknüpfung zum nächsten Kapitel bzw. zur gesamten Dissertation hergestellt.

¹² Der genaue Effekt und die Zusammenhänge lassen sich anhand der anwendungsorientierten Exploration nur vermuten. Eine genaue Bestimmung der Zusammenhänge obliegt weiterer Forschung.

2.6.1 Die Bedeutung von Vertrauen nimmt in virtuellen Arbeitswelten zu

Die zentrale Fragestellung des ersten Kapitels beschäftigt sich damit, welche Rolle organisationales Vertrauen im Kontext virtueller Arbeitswelten noch hat und ob die Bedeutung zunimmt oder abnimmt. Diese Fokussierung basiert hierbei auf einer aktuellen bedeutenden Diskussion in der Literatur zur Vertrauensforschung, nämlich welche Rolle Vertrauen in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt zukommt (Breuer et al., 2016; Romeike, 2015). Im ersten Kapitel wird basierend auf der sozialen Austauschtheorie aufgezeigt, dass Vertrauen als zentrales «soziales Schmiermittel» im Unternehmen wirkt und bestehende Kontrollmechanismen ersetzt (Dirks & Ferrin, 2001; Dirks & Ferrin, 2002). Hierdurch können Unternehmen ihre Zusammenarbeit effizienter gestalten, was erneut die Performanz von Organisationen erhöht.

Virtuelle Arbeitsformen wiederum werden von Unternehmen aus verschiedensten Gründen verstärkt eingesetzt. Der primäre Vorteil besteht darin, dass Mitarbeitende mit Kollegen und Führungskräften unabhängig von ihrem Standort zusammenarbeiten können (Cascio & Montealegre, 2016; Cascio & Shurygailo, 2008). Für spezifische Projekte können also die am besten geeigneten oder nach ihren Ressourcen am besten verfügbaren Mitarbeitenden ausgewählt werden, unabhängig von ihrem Standort. Des Weiteren fördert vor allem der gesellschaftlichen Wandel die zunehmende Verwendung von virtuellen Arbeitswelten. Durch die vermehrt in den Arbeitsmarkt drängende Generation Y haben sich die gesellschaftlichen Ansprüche an die Arbeitstätigkeit geändert (Lyons, 2005; Romeike, 2015). Für diese nach 1980 geborene Generation ist insbesondere Flexibilität und eine selbstbestimmte Kontrolle über die Arbeitszeit und den Arbeitsort im Kontext einer positiven Work-Life-Balance von primärer Bedeutung (Macky et al., 2008; Zemke et al., 2014).

Basierend auf der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion lässt sich bisher nicht sicher sagen, ob die Bedeutung von Vertrauen in virtuellen Kontext weiter zunimmt oder im Kontext der Diskussion um die optimale Balance zwischen

Vertrauen und Kontrolle (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007) die Bedeutung von standardisierten Prozessen und Kontrolle zunehmen wird (Breuer et al., 2016). Basierend auf der sozialen Austauschtheorie zeigen die hier vorliegenden Ergebnisse der Arbeit deutlich auf, dass Vertrauen auch in virtuellen Arbeitskontexten weiterhin wichtig ist bzw. die Bedeutung sogar noch zunimmt. Der einzige Unterschied besteht darin, dass Vertrauen nicht mehr durch einen rein interpersonalen Austausch gefördert werden kann.

2.6.2 Virtuelle Unternehmen mit hoher Vertrauenskultur zeichnen sich durch eine höhere Performanz aus.

Als zentrale Performanzvariable im Rahmen der empirischen Testung wird auf das neu entwickelte Konstrukt Speed zurückgegriffen.¹³ Speed birgt vor allem den Vorteil, dass durch die Mitarbeitenden selbst eine Reihe von dynamischen Performanzwerten abgefragt wird. Diese spiegeln einen empfundenen aktuellen Stand der Dynamik im Unternehmen wider, während vermeintlich rein quantitative Performanzkennzahlen (bspw. EBIT oder Umsatz) auch erheblich durch das ökonomische Umfeld des Unternehmens geprägt sind. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Vertrauen auch in virtuellen Arbeitswelten von herausragender Bedeutung ist und diese Bedeutung im Vergleich zu nicht virtuellen Arbeitswelten sogar noch zunimmt. Im Rahmen der anwendungsorientierten Exploration wird dabei auch gezeigt, dass Unternehmen, welche virtuell arbeiten und zugleich ein hohes Vertrauensniveau besitzen, deutlich besser in verschiedenen Performanzwerten abschneiden als Unternehmen, die zum einen hohes Vertrauen haben, aber nicht virtuell arbeiten, als auch zu Organisationen, die virtuell arbeiten, aber nur ein geringes Vertrauen haben. Aus empirischer Sicht lässt sich also ableiten, dass ein hohes Vertrauen im Zusammenhang mit virtuellen Arbeitswelten für Organisationen von erheblichem Vorteil ist.

¹³ Für eine ausführliche Einführung siehe noch einmal Kapitel 2.2.1.

2.6.3 Der organisationale Vertrauensaufbau unterscheidet sich zwischen virtuellen und nicht virtuellen Unternehmen

Die vorherigen Ergebnisse des Kapitels zeigen, dass virtuelle Arbeitswelten in Verbindung mit einer hohen Vertrauenskultur für Unternehmen positiv sind und somit eine Implementierung forciert werden sollte. Bisherige konzeptionelle und empirische Forschungen zum Thema organisationales Vertrauen basieren fast ausschliesslich auf nicht virtuellen Arbeitsbeziehungen und stellen im Rahmen der sozialen Austauschtheorie den persönlichen interpersonalen Austausch der Akteure untereinander in den Mittelpunkt (Breuer et al., 2016). Vertrauen ist daher oftmals eine Frage des persönlichen Verständnis und der Empathie untereinander (Dirks & Ferrin, 2002). Diese Mechanismen lassen sich aber nicht direkt auf die virtuelle Arbeitswelt übertragen, in welcher Teammitglieder und Vorgesetzte durch die asynchrone Kommunikation viel abstrakter erscheinen (Breuer et al., 2016; Romeike, 2015).

Das zweite Kapitel zeigt, dass Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten entscheidend ist, die folgenden zwei Kapitel beschäftigen sich daher mit der zentralen Frage, wie Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten aufgebaut werden kann. In Kapitel drei werden hierzu zunächst organisationsstrukturelle Voraussetzung herausgearbeitet, während in Kapitel vier im Rahmen einer organisationskulturellen Exploration vor allem das Zusammenspiel zwischen Führungsverhalten und Vertrauensaufbau im virtuellen Kontext untersucht wird.

3 Flexibilität und Stabilität als strukturelle Voraussetzungen für Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten

«Trust is hard, real, and quantifiable.

It measurably affects both speed and cost»

(Stephen R. Covey – The Speed of Trust (2000, S. 66))

Nach dem Nachweis im zweiten Kapitel, dass Vertrauen auch in virtuellen Arbeitswelten von essentieller Bedeutung ist und die Performanz von Unternehmen entscheidend beeinflusst, sollen nun im dritten Kapitel grundlegende organisationsstrukturelle Voraussetzungen aufgezeigt werden, wie Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten gestärkt werden kann. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hierbei darauf, unternehmerische Stellhebel zu finden, die spezifisch für virtuelle Arbeitswelten gelten und somit bisher vernachlässigt wurden.

3.1 Organisationsstrukturen im Kontext der Vertrauensbildung

Die Frage, wie Vertrauen zwischen den Akteuren in Organisationen entsteht, wie es verloren geht und wie Vertrauen wieder aufgebaut werden kann, ist so alt wie die sozialwissenschaftliche Forschung zur Thematik selbst (Dirks & Ferrin, 2001; Dirks & Ferrin, 2002). Nach Gillespie und Dietz (2009) lassen sich grob unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren unterscheiden, welche das Vertrauensniveau in Unternehmen bestimmen. Die hier vorliegende Arbeit konzentriert sich auf eine interne Perspektive, da zentrale Stellhebel für die unternehmerische Praxis herausgearbeitet werden sollen. Hierbei wird neben der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zwischen strukturellen und kultur-führungsorientierten Stellhebeln unterschieden (Gillespie & Dietz, 2009). Die strukturellen Stellhebel sind für die unternehmerische Praxis von

besonderer Relevanz, da nicht erst mühsam menschliches Verhalten geändert werden soll, sondern durch die prozessualen Abläufe und Strukturen relativ schnell Veränderungen angetrieben werden können, welche das Vertrauensniveau im Unternehmen stärken (Bruckner, 2016). Daher sind strukturelle Grundlagen für die Vertrauensbildung auch in virtuellen Arbeitswelten ein erster Ansatzpunkt, um Vertrauen im Unternehmen zu generieren.

Nach Gillespie und Dietz (2009) sowie Bruckner (2016) sind Strukturen in Organisationen sowohl Berichtswege, Formalisierung von Arbeitsabläufen, Hierarchieverantwortlichkeiten als auch Kontrollmechanismen und allgemeine Prozesse, welche die tägliche sowie die Projektarbeit im Unternehmen bestimmen. Der zentrale Hintergrund von organisationalen Strukturen liegt darin begründet, Effizienzvorteile durch eine repetitive Vorgehensweise zu erhalten sowie Abläufe klar und transparent zu gestalten (Bruckner, 2016). Hierbei nehmen die Strukturen zwar eine Kontrollfunktion ein, da Vorgaben gemacht werden, was wiederum eher das Vertrauensniveau im Unternehmen senkt. Zum anderen führen klare Strukturen dazu, dass sich die Mitarbeitenden auf Vorgaben und Richtlinien berufen können, dies erhöht die Fairnesseinschätzung des Unternehmens und somit das Vertrauensniveau (Gillespie & Dietz, 2009). Hierdurch werden gezielt Rollenverantwortungen kommuniziert und durchgesetzt, was wiederum ein vertrauenswürdigen Verhalten der Mitarbeitenden und Vorgesetzten ermöglicht (Mulder, van Dijk, Cremer & Wilke, 2006; Perrone, Zaheer & McEvily, 2003). Im Umkehrschluss ermöglichen fehlende oder unklare Strukturen unehrliches und egoistisches Verhalten der Akteure, was wiederum die Vertrauenskultur im Unternehmen senkt (Bruckner, 2016).

Als besonders relevant haben sich in der empirischen Forschung organisationale Strukturen erwiesen, welche direkt die Arbeitsweise der Mitarbeitenden beeinflussen und somit einen täglichen Einfluss auf alle Akteure haben (Bruckner, 2016; Gould-Williams, 2003; Mayer & Davis, 1999;

Zhang et al., 2008). So zeigen zum Beispiel Mayer und Davis (1999) experimentell in einem amerikanischen Handwerksbetrieb auf, dass die Ablösung eines wenig akzeptierten Bewertungssystems durch eine allgemein akzeptierte Vorgehensweise das Vertrauensniveau im Unternehmen erheblich erhöht. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Ferrin und Dirks (2003), welche ebenfalls die Bedeutung von als fair empfundenen Strukturen und Prozessen für die Vertrauensbildung im Unternehmen herausstellen.

Die wissenschaftliche Literatur zur Thematik, welche strukturell-organisatorischen Grundlagen für den Aufbau und Erhalt von Vertrauen im Unternehmen wichtig sind, befindet sich aktuell noch in der initialen Phase und in der Vergangenheit wurde vor allem ein Fokus darauf gelegt, welche kulturellen Faktoren (insbesondere Führungsverhalten) den Vertrauensaufbau im Unternehmen stärken (Bruckner, 2016; Jong et al., 2016). So forderten Schoorman, Mayer und Davis schon im Jahr 2007, dass zukünftige Forschung sich stärker auf die institutionellen Rahmenbedingungen für organisationales Vertrauen fokussieren sollte. Im Rahmen der Forschung zu strukturell-organisatorischen Grundlagen für Vertrauen dreht sich die primäre akademische Diskussion vor allem darum, wie das Zusammenspiel zwischen flexiblen Strukturen, welche Autonomie fördern, und festen Prozessen gestaltet werden sollen (Bruckner, 2016; Long & Sitkin, 2006). Hierbei wurde zum Teil zu unterschiedlichen Ergebnissen gekommen, welche optimale Balance für welchen Kontext entscheidend ist (Bruckner, 2016; Krasman, 2014). Daher soll diese essenzielle organisatorische Ausgestaltung im Kontext virtueller Arbeitswelten weiter untersucht werden.

Der zentrale wissenschaftliche und praxisorientierte Beitrag dieses Kapitels ergibt sich aus drei verschiedenen Faktoren. Als erstes ist in der wissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre die Frage ungeklärt, wie Unternehmen allgemein strukturiert werden sollen, um adaptiver und flexibler zu werden und somit die Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung und Virtualisierung zu meistern (Schreyoegg & Sydow, 2010).

Das hier vorliegende Kapitel untersucht diesen Forschungsauftrag im Kontext virtueller Arbeitswelten. Zum zweiten existiert innerhalb der Vertrauensforschung bisher zu wenig Forschung zu den strukturellen Voraussetzungen von Vertrauen in Unternehmen (Bruckner, 2016; Krasman, 2014). Drittens orientieren sich bestehende wissenschaftlichen Arbeiten zur Thematik vor allem an nicht virtuellen Arbeitswelten, bzw. dieser Kontext wird gar nicht betrachtet (Krasman, 2014). Daher sollen bestehende Ergebnisse zu strukturellen Voraussetzungen von Vertrauen unter der Prämisse virtueller Arbeit validiert und weiterentwickelt werden.

3.2 Organisationsstrukturen als Treiber von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten

Die Struktur von Organisationen hat entscheidende Auswirkung auf die Art und Weise, wie die Akteure im Unternehmen arbeiten und sich koordinieren. Daher sind diese strukturellen Voraussetzungen auch entscheidend dafür, wie Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten aufgebaut werden kann. Um diesen Zusammenhang quantitativ-empirisch zu erklären, werden im Folgenden die theoretischen Grundlagen des Zusammenhangs zwischen Organisationsstruktur und Vertrauen erläutert und im Kontext virtueller Arbeitswelten diskutiert.

Im Folgenden soll der Zusammenhang zwischen organisationsstrukturellen Voraussetzungen und Vertrauen unter besonderer Berücksichtigung der sozialen Austauschtheorie als Erklärungshintergrund initial erklärt werden.

3.2.1 Organisationsstrukturen im Kontext der sozialen Austauschtheorie

Die soziale Austauschtheorie zeigt einen Erklärungsrahmen für das Verhalten in sozialen Beziehungen auf der Basis von Reziprozität zwischen den Akteuren. Soziale Beziehungen sind in erster Linie ein sozialer Austausch von Belohnungen und Kosten, wobei dieser Austausch nicht monetär gestaltet sein

muss, sondern sogar zumeist psychisch-emotionaler Natur ist (Blau, 1964; Cropanzano et al., 2017; Yukl, 2013). Hierbei ist auch die organisationale Struktur und die Formalisierung von Prozessen und Abläufen entscheidend, um die Interaktionen der einzelnen Akteure unter der Linse der sozialen Austauschtheorie besser zu verstehen (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Die Organisationsstruktur und deren Abläufe dienen im Rahmen der sozialen Austauschtheorie sozusagen als «Transportmedium» der Interaktion zwischen den Akteuren (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Bspw. führt eine starke Formalisierung von Arbeitsabläufen dazu, dass der soziale Austausch im Rahmen dieser Arbeitsabläufe ebenfalls erheblich formalisiert und vorgegeben ist. Sind diese vorgegebenen Strukturen im Auge des jeweiligen individuellen Akteurs fair und transparent gestaltet, so fördert dies wiederum auch eine faire Beurteilung des Gegenüber und fördert Vertrauen (Blau, 1964; Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Cropanzano et al., 2017). So ist zwar der Kern der sozialen Austauschtheorie durch eine reziproke Interaktion von Individuen definiert, aber die organisationalen Strukturen determinieren, wie dieser Austausch zu Stande kommt. Im Spezifischen bestimmen institutionelle Strukturen, wie Sozialisationsprozesse im Unternehmen initiiert werden, sie dienen als Quelle der Information und bilden die Grundlage für Netzwerke und soziale Beziehungen im Unternehmen (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Organisationsstrukturen sind daher auch erheblich dafür verantwortlich, wie und über welche Kanäle Vertrauen im Unternehmen aufgebaut werden kann (Kroeger, 2006).

Eines der zentralen Ziele dieses Dissertationsvorhabens liegt darin, aufzuzeigen, welche organisationalen Strukturen und Arbeitsabläufe insbesondere in virtuellen Arbeitswelten Vertrauen initiieren und verstärken. Dies entspricht der aktuellen Forschung im weiteren Rahmen der sozialen Austauschtheorie, welche versucht, die Auswirkungen von Digitalisierung und allgemein die Veränderung der Arbeitsverhältnisse auf die grundlegenden Annahmen der Theorie zu erläutern (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). So wird

zum einen argumentiert, dass neue Technologien die Kommunikation und somit den sozialen Austausch im Unternehmen fördern (Cascio & Montealegre, 2016), zum anderen gibt es aber auch Argumente dafür, dass die Digitalisierung das Misstrauen im Unternehmen durch mehr Kontrolle erhöht und die Mitarbeitenden sogar weniger kommunizieren als früher (Cabrera, Collins & Salgado, 2006). Daher ist es entscheidend, die formellen Organisationsstrukturen auf die neuen Gegebenheiten einer stärker virtuellen Arbeitswelt anzupassen (Cabrera et al., 2006; Chernyak-Hai & Rabenu, 2018).

Darüber hinaus dient die soziale Austauschtheorie als eine der wichtigsten Grundlagen für die Erklärung, wie Vertrauen im Unternehmen institutionalisiert werden kann (Kroeger, 2006; Nienaber et al., 2015). Ein Schwerpunkt der Vertrauensforschung liegt zumeist auf der dyadischen Betrachtung der Vertrauensbeziehung (bspw. Vertrauensaufbau zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden) bzw. auf dem Vertrauensverhältnis zwischen Individuum und der jeweiligen Organisation (Dirks & Ferrin, 2002; Ferrin & Dirks, 2003; Kroeger, 2006). Ein weniger stark beachtetes Forschungsfeld ist dabei, wie Prozesse der Vertrauensbildung im Unternehmen standardisiert und durch Wiederholungsprozesse institutionalisiert werden können (Kroeger, 2006). Institutionalisierung bezeichnet in diesem Kontext, dass Routinen und organisationale Strukturen implementiert werden, welche den Vertrauensprozess im Rahmen der sozialen Austauschtheorie positiv unterstützen (bspw. standardisierte Feedbackkultur). Hierdurch finden die Mitarbeitenden einen strukturellen Rahmen, an welchen sie sich orientieren können, was wiederum den Vertrauensaufbau stützt und in die Wege leitet (Kroeger, 2006; Six & Sorge, 2008). Die vorliegende Dissertation untersucht das Phänomen Vertrauen auf einer organisationalen und nicht individuellen Ebene, um möglichst breite Implikationen für die unternehmerische Praxis ableiten zu können. Daher ist es im Rahmen der organisationsstrukturellen Herausarbeitung besonders entscheidend, Mechanismen zu finden, welche eine institutionelle Verankerung der Vertrauensförderung ermöglichen. Diese

«Organizational Policies» (Six & Sorge, 2008, S. 857) sind geeignet, um aus einer organisationalen Sichtweise heraus die Vertrauensbildung zu stärken. Eine zentrale Rolle dabei spielen die Formalisierung bzw. Deformalisierung von Arbeits- und Changeprozessen (Six & Sorge, 2008).

3.2.2 Die richtige Balance zwischen Flexibilität und festen Strukturen

Innerhalb der Organisationsforschung gibt es seit mehreren Jahren eine Diskussion darüber, wie Unternehmen gleichzeitig flexibel arbeiten können und dennoch von festen Strukturen und somit Effizienzvorteilen profitieren (D'Aveni & Gunther, 1994; Schreyoegg & Sydow, 2010; Sushil, Bhal & Singh, 2016). Im spezifischen Bezug zur Vertrauensforschung wurde hierzu im zweiten Kapitel der Begriff des «trust control nexus» eingeführt. Hiermit wird die wissenschaftliche Diskussion beschrieben, wie sich formelle Kontrolle, zum Beispiel feste Vorgaben und Abläufe, und Vertrauen gegenseitig beeinflussen bzw. substituieren (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016; Costa & Bijlsma-Frankema, 2007). Formelle Kontrolle ist dadurch definiert, dass sie festgesetzte Spielregeln für die gemeinsame Arbeitsweise definiert und kodifiziert, diese überwacht werden und allgemeingültig sind (Costa & Bijlsma-Frankema, 2007; Das & Teng, 2016). Vertrauen wiederum zeichnet sich im Gegensatz dadurch aus, dass ebenfalls Spielregeln und Erwartungen definiert werden, diese aber nicht kodifiziert sind und individuell ausgestaltet werden (Ferrin & Dirks, 2003; Schoorman et al., 2007). Dennoch können sich die beiden Konzepte gegenseitig positiv wie auch negativ beeinflussen (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016). Die zentrale Frage für dieses Dissertationsverfahren liegt darin begründet, initial herauszufinden, wie diese Komponenten insbesondere in virtuellen Arbeitswelten zusammenpassen, welche für die Vertrauensforschung zunehmend immer wichtiger werden (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016).

Zum einen gibt es Argumente dafür, dass formelle Vorgaben und Prozesse den Vertrauensaufbau im Unternehmen stärken können (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016). Dies resultieren vor allem aus der Annahme, dass eine

Referenzvorgabe für faires Verhalten und Arbeitsprozesse geschaffen wird und sich alle Akteure auf diese Prozesse und Abläufe berufen können (Das & Teng, 2016). Insbesondere neue Akteure, bspw. neue Mitarbeitende, haben daher unabhängig vom aktuellen Vertrauensniveau einen Referenzwert dafür, wie sie sich verhalten sollen, was wiederum die Grundlage für den Aufbau von Vertrauen darstellt (Kroeger, 2006). Des Weiteren ermöglicht formale Kontrolle, dass insbesondere bei einem aktuell eher niedrigen Vertrauensniveau, bspw. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, dieses nicht noch weiter sinkt, da die formalen Vorgaben als allgemeingültiger *modus operandi* akzeptiert werden und es somit zu keiner weiteren Verschlechterung der Beziehung kommt (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016).

Auf der anderen Seite können strikte formelle Vorgaben als Signal von Misstrauen seitens des Unternehmens oder der Vorgesetzten interpretiert werden (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016). Den Mitarbeitenden wird die Fähigkeit abgesprochen, sich selbst zu organisieren und dies wird als Vertrauensbruch interpretiert. Des Weiteren gibt es indirekte negative Effekte wie der, dass Vertrauen durch formelle Kontrolle verringert wird. Formelle Kontrolle kann niemals die individuellen Bedingungen des einzelnen Akteurs in der Organisation vollständig berücksichtigen. Daher werden zum Beispiel bei Mitarbeitenden, welche nur Teilzeit oder anders flexibel arbeiten, formelle Vorgaben und Kontrolle oftmals zum Problem für die individuelle Arbeitsgestaltung, was wiederum die Zufriedenheit und damit als Konsequenz das Vertrauensniveau im Unternehmen verringert (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016).

Insgesamt lässt sich also feststellen, dass es bisher keine eindeutige Erklärung dafür gibt, wann und wie formelle Kontrolle und Prozesse den Vertrauensaufbau unterstützen bzw. verhindern. Daher soll im Folgenden insbesondere für virtuelle Arbeitswelten diese Beziehung zunächst konzeptionell stärker betrachtet werden, was wiederum die Grundlage für eine erste quantitativ-empirische Überprüfung darstellt. Die grundlegende Prämisse

hierbei ist, dass die richtige Balance zum Erfolg führt (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016; Das & Teng, 2016).

3.3 Deformalisierung fördert Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten

Wie im vorherigen Abschnitt bereits eingeführt, ist in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht abschliessend geklärt, wie Formalisierung bzw. Deformalisierung das Vertrauensklima im Unternehmen beeinflusst. Im Folgenden sollen die wichtigsten konzeptionellen Argumente unter Berücksichtigung des Kontextfaktors Virtualität gegenübergestellt werden, um daraus die Hypothesen für die quantitativ-empirische Überprüfung zu generieren.

3.3.1 Deformalisierung als Treiber von Vertrauen

Im obigen Kapitel wurde initial aufgezeigt, dass es bezüglich des Zusammenhangs zwischen Deformalisierung und Vertrauen bisher widersprüchliche konzeptionelle Überlegungen gibt. Werden neben diesen konzeptionellen Argumenten vor allem auch erste empirische Ergebnisse aus verwandten Konstrukten miteinbezogen, so gibt es durchaus tendenzielle Argumente dafür, dass eine Deformalisierung zu einer höheren Vertrauenskultur führt. Zum einen lässt sich dies über die umfangreiche Literatur zur positiven Wirkung der Involvierung der Mitarbeitenden in die Entscheidungsfindung ableiten (Krasman, 2014; Mohrman, Lawler & Ledford, 1996; Woolridge & Floyd, 1990). Ein zentraler Faktor für die Etablierung und Erhaltung von Vertrauen ist nach Schoorman et al. (2007) gegenseitiges Wohlwollen¹⁴ der Akteure. Dies lässt sich insbesondere auch dadurch erreichen, dass die Mitarbeitenden stärker in die Ausgestaltung ihrer eigenen Arbeitsabläufe eingebunden werden. Dieses Argument wird mithilfe der

¹⁴ Im englischen Original *benelovence*.

Forschung zur Regelgerechtigkeit¹⁵ unterstützt, welche besagt, dass Mitarbeitende Prozesse und Abläufe im Unternehmen als fairer empfinden, wenn sie diese direkt und individuell mit beeinflussen können (Krasman, 2014; Thibaut & Walker, 1975). Des Weiteren kann durch eine starke Formalisierung eher ein Interessenskonflikt in der Aufgabengestaltung für den einzelnen Mitarbeitenden entstehen (Krasman, 2014). Wenn Prozesse und Arbeitsabläufe extern vorgegeben werden, entsprechen diese oftmals nicht den Interessen der Mitarbeitenden (bspw. flexible Arbeitsgestaltung oder selbständige Priorisierung der Arbeit). Werden diese Interessen aber nicht berücksichtigt, obwohl dies aus der Sicht der Mitarbeitenden ohne negative Konsequenzen für das Unternehmen möglich wäre, so sinkt das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Vorgesetzten und das Unternehmen gesamt.

Zusammenfassend lässt sich daher tendenziell ein positiver Effekt von Deformalisierung auf Vertrauen im Unternehmen ableiten, was mit folgender Hypothese postuliert wird:

Hypothese 1: Deformalisierung steht in einem positiven Zusammenhang mit der Fähigkeit, Vertrauen im Unternehmen zu generieren.

3.3.2 Die moderierende Wirkung von Virtualität

Trotz der gemischten Befunde bezüglich der Wirkung von Deformalisierung auf Vertrauen wurde obig ein tendenziell positiver Zusammenhang abgeleitet. Die grosse Ergebnisvarianz in der Literatur deutet aber darauf hin, dass der Arbeitskontext entscheidend dafür ist, wie sich Deformalisierung wirklich auf Vertrauen auswirkt. Die bestehende wissenschaftliche Literatur zur Thematik bezieht sich vor allem auf nicht virtuelle Arbeitsformen. In stärker virtuellen

¹⁵ Im englischen Original procedural justice.

Räumen bestehen andere Voraussetzungen als in klassischen Arbeitsformen, welche durch eine Kommunikation von Gesicht zu Gesicht geprägt sind (Cascio & Montealegre, 2016). Durch die direkte Kommunikation aller Akteure können bestehende Formalisierungen der Arbeitsvorgänge ggf. flexibler ausgelegt werden, da im Einzelfall unbürokratisch das Gespräch mit dem Vorgesetzten bzw. den mitarbeitenden Kollegen gesucht werden kann (Krasman, 2014). Diese Möglichkeiten bestehen in virtuellen Arbeitsformen nicht bzw. sie sind erschwert, und formelle Prozesse werden eher als statische Vorgabe wahrgenommen. Hierdurch kommt dazu, dass die negativen Aspekte der Formalisierung, und somit im Umkehrschluss die positiven Affekte einer Deformalisierung, stärker wirken als in nicht virtuellen Arbeitswelten. Darüber hinaus ist einer der Aspekte, warum virtuelle Arbeitsformen entstehen, im zunehmenden Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Flexibilität begründet.¹⁶ Insbesondere die Generation Y verlangt eine möglichst flexible Arbeitsgestaltung, welche persönliche Hintergründe, Interessen und familiäre Pflichten berücksichtigt (Lyons, 2005; Macky et al., 2008; Romeike, 2015).

Als letzter Punkt lässt sich ableiten, dass virtuelle Arbeitswelten primär oder fast ausschliesslich von sogenannten Wissensarbeitern¹⁷ im Rahmen der Serviceindustrie verwendet werden (Cascio, 2000). Primär industrielle Arbeit lässt sich zumeist nicht virtuell erledigen, da feste Standorte, Maschinen und Güter für die Produktion benutzt werden müssen. Des Weiteren werden repetitive und standardisierte Prozessarbeiten in der Serviceindustrie oftmals ebenfalls nicht in virtuellen Teams erarbeitet, da hierfür nicht mehrere Unternehmensmitglieder aus verschiedenen Standorten zusammengebracht werden müssen (Bligh, Pearce & Kohles, 2006). Stark fokussierte Wissensarbeit (bspw. Innovations- oder Consultingprojekte) werden oftmals virtuell erledigt, da verschiedenstes Expertenwissen unabhängig vom Standort verwendet werden soll. Diese Art der Arbeit zeichnet sich also gerade nicht durch ihre

¹⁶ Siehe hierzu Kapitel 1.2.3.

¹⁷ Im englischen Original knowledge worker.

Standardisierung, sondern durch ihre Kreativität aus, sodass im Umkehrschluss eine Formalisierung die Arbeit eher behindert als fördert und somit Vertrauen zerstört (Bligh et al., 2006).

Zusammenfassend lässt sich daher postulieren, dass insbesondere in virtuellen Arbeitswelten die Bedeutung von Deformalisierung für den Vertrauensaufbau noch einmal zunimmt. Hieraus lässt sich die zweite Hypothese ableiten:

Hypothese 2: Der Zusammenhang zwischen Deformalisierung und organisationalem Vertrauen ist stärker positiv für Organisationen mit einem hohen Ausmass an Virtualität als für Organisationen mit geringem Ausmass an Virtualität.

Aus diesen Überlegungen und den abgeleiteten Hypothesen lässt sich folgendes konzeptuelles Rahmenmodell ableiten (Abbildung 8).

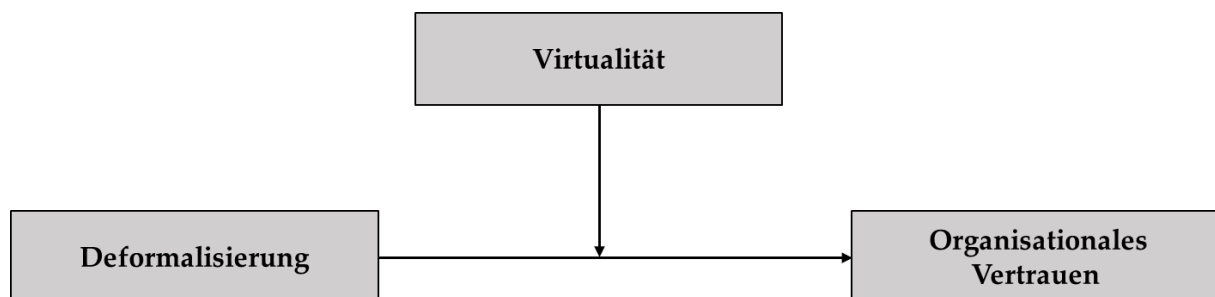


Abbildung 8: Konzeptuelles Rahmenmodell

3.4 Organisationale Stabilität fördert Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten

Virtuelle Arbeitswelten zeichnen sich durch ihre Flexibilität und grössere Unbeständigkeit aus (Cascio & Montealegre, 2016). Teams können schneller gewechselt werden und lokale Bindungen werden aufgelöst. Das vorherige

Kapitel hat gezeigt, dass die Vertrauensbildung im Rahmen dieser virtuellen Arbeit empfindlich auf starre Formalisierung reagiert und Virtualität mehr Freiräume bedingt bzw. die entstehenden Freiräume nicht durch Formalisierung zunichtegemacht werden sollten. Dennoch stellt sich die Frage, wie weit Flexibilität und Freiräume wirklich gehen sollten bzw. was die organisationsstrukturellen Grundlagen sind, damit Vertrauen erst entstehen und bestehen bleiben kann.

3.4.1 Organisationale Stabilität als Treiber von Vertrauen

Die initiale Proposition dieser Dissertation basiert auf der Idee, dass organisationales Vertrauen als entscheidender Treiber dafür notwendig ist, dass Unternehmen sich schnell und flexibel wandeln können, und es in diesem Zusammenhang in virtuellen Arbeitswelten noch weiter an Bedeutung zunimmt.¹⁸ Im Rahmen der allgemeinen Literatur zur organisationalen Flexibilität wird diesbezüglich seit Jahren diskutiert, wie Unternehmen schnellstmöglich reagieren und agieren können und dabei feste Strukturen erhalten bleiben (Schreyoegg & Sydow, 2010). Denn feste Strukturen bilden die Basis einer jeder Organisation bzw. differenzieren diese erst von ihrer ökonomischen und gesellschaftlichen Umwelt (Schreyoegg & Sydow, 2010).

Dieses Grundparadigma lässt sich auf Mikroebene auch auf das hier betrachtete Phänomen der Vertrauensbildung in virtuellen Arbeitswelten herunterbrechen. Das vorherige Kapitel hat gezeigt, dass Virtualität noch mehr Flexibilität benötigt, um den Vertrauensaufbau zu ermöglichen. Dennoch haben verschiedene Untersuchungen im Bereich der Vertrauensforschung gezeigt, dass eine gewisse institutionelle Stabilität, im Sinne eines stabilen organisationalen Rückgrats, essentiell für den Vertrauensaufbau im Unternehmen ist (Cao & Lumineau, 2015; Lumineau & Schilke, 2018). Dies lässt sich aus den zentralen Mechanismen ableiten, welche die Vertrauensbildung im

¹⁸ Siehe hierzu Kapitel 2.

Unternehmen ermöglichen. Nach Lumineau und Schilke (2018) fusst organisationales Vertrauen auf zwei zentralen Elementen, zum einen auf dem Vertrauen in die Institution, in welcher die Zusammenarbeit vollzogen wird (im Normalfall das Unternehmen), und zum anderen auf dem individuellen und kollektiven Vertrauensaufbau der beteiligten Akteure (Vorgesetzte und Mitarbeitende untereinander). Um insbesondere die Vertrauensbildung in die Institution erst zu ermöglichen, ist es unabdingbar, feste Strukturen und organisationale Stabilität im Unternehmen zu haben, ist dies nicht gegeben, kann die Organisation als solche als zu instabil wahrgenommen werden, was wiederum Vertrauensaufbau erschwert bzw. verhindert. Damit die Mitarbeitenden der Institution vertrauen können, muss es daher gewisse beständige Grundregeln geben.

Interessant ist diese Diskussion vor allem vor dem Hintergrund der Notwendigkeit von Veränderung für den Unternehmenserfolg und der gleichzeitig damit verbundenen Vorbedingung, dass ein hohes Vertrauensklima hierfür im Unternehmen notwendig ist.¹⁹ Daher erscheint es zunächst paradox, dass organisationale Stabilität zum einen Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten ermöglicht, aber zugleich Vertrauen erst eine erfolgreiche organisationale Veränderung ermöglicht (Rita Gunther, 2013). Um dies noch einmal deutlich voneinander zu unterscheiden, wird daher in dieser Dissertation organisationale Stabilität in einem relativ engen institutionellen Rahmen betrachtet. In Anlehnung an die Literatur zu Management Innovation handelt es sich hierbei um die grundlegende Veränderung von Organisationsstrukturen, Prozessen sowie um den unternehmerischen Aufbau und die Anreizsysteme im Unternehmen (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Vaccaro, Jansen, van den Bosch & Volberda, 2012). Die hier postulierte organisationale Stabilität lässt sich also eher im Sinne einer «organisationsstrukturellen Verfassung» sehen, bei der elementare Grundlagen

¹⁹ Siehe hierzu Kapitel 2

des Unternehmens definiert werden, welche über einen längeren Zeitraum konstant sind. Bei dem im zweiten Kapitel zentralen Konzept des Speeds geht es primär um eine produkt- und arbeitsweisenfokussierte Betrachtungsweise, welche nicht primär die grundlegende institutionelle Verfassung des Unternehmens betrifft, sondern die Fähigkeit beschreibt, schnell und flexibel Innovationen zu implementieren und die Arbeitsweise zu ändern.

Aus der Betrachtungsweise der sozialen Austauschtheorie entsteht Vertrauen unter den Mitarbeitenden in die Organisation durch einen reziproken Austausch miteinander (Blau, 1964). Geschieht dies in festen Strukturen, so ist das Ergebnis eines zukünftigen Austausches relativ sicher und Vertrauen entsteht. Am besten lässt sich diese abstrakte Argumentation beispielhaft an der etablierten Vergütungsstruktur im Unternehmen erläutern. Der einzelne Mitarbeitende vertraut darauf, fair oder zumindest sicher vergütet zu werden. Hierbei orientiert sich der Mitarbeitende an der etablierten Vergütungsstruktur (wie werden Boni berechnet etc.). Ist diese relativ konstant und transparent, so kann der einzelne Mitarbeitende sicher planen, das Risiko für die Zukunft sinkt und Vertrauen entsteht. Wird die Vergütungsstruktur aber häufig abgewandelt, so entsteht Unsicherheit und Vertrauen geht verloren, da das zukünftige Risiko der Vergütung schwieriger einzuschätzen ist. Auf der anderen Seite ist es wichtig, zu erwähnen, dass eine Veränderung von etablierten institutionellen Strukturen oftmals notwendig ist bzw. sogar das Überleben des Unternehmens sichern kann (Birkinshaw et al., 2008; Vaccaro et al., 2012). Werden Prozesse und Strukturen überarbeitet, so können diese von den Mitarbeitenden sogar als fairer eingeschätzt werden, was wiederum das Vertrauen im Nachhinein stärken kann.

Tendenziell sprechen diese widersprüchlichen Ergebnisse wiederum für eine kontextuelle Abhängigkeit des Zusammenhangs zwischen organisationaler Stabilität und Vertrauen. Tendenziell lässt sich zusammenfassend aber postulieren, dass eine gewisse organisationale Stabilität trotz der

Notwendigkeit von Flexibilität für den Vertrauensaufbau und -erhalt im Unternehmen unabdingbar ist. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 3: Organisationale Stabilität steht in einem positiven Zusammenhang mit der Fähigkeit, Vertrauen im Unternehmen zu generieren.

3.4.2 Die moderierende Wirkung von Virtualität

Die grosse Diskrepanz in der Literatur bezüglich der Auswirkungen von organisationaler Stabilität auf Vertrauen spricht dafür, dass der Zusammenhang stark von dem Arbeitskontext geprägt ist und dieser daher spezifisch untersucht werden muss. Aus der Perspektive der sozialen Austauschtheorie ist Vertrauen eine positive Erwartung bezüglich der Verhaltensweise eines Gegenübers, und durch eine repetitive Interaktion und Überprüfung wird Vertrauen gestärkt bzw. verringert (Lewicki & Brinsfield, 2017). In virtuellen Arbeitswelten wird dieser Austausch zunehmend erschwert. Dies betrifft insbesondere die Interaktion mit der Organisation als Institution. Wird zum Beispiel nur noch von ausserhalb des Büros gearbeitet, so kommt es zwar im Rahmen der Teamarbeit zum regelmässigen Austausch mit Kollegen, aber das Unternehmen als Institution rückt immer stärker in den Hintergrund. Dies stellt speziell für einen langfristigen Vertrauensaufbau ein Risiko dar, da insbesondere virtuelle Teams oftmals nur einmal zusammenarbeiten und somit ein nachhaltiger allgemeiner Vertrauensaufbau nur über die Verbindung mit der Institution erfolgen kann (Lumineau & Schilke, 2018).

Wird sich zunächst an einem breiten Verständnis von organisationalen Strukturen orientiert, so dienen diese primär dazu, Muster für die Kommunikation und Abläufe zu gestalten (Cao & Lumineau, 2015; Lumineau & Schilke, 2018; Simon, 1965). Solche zentralen Muster manifestieren sich in

Unternehmen zum Beispiel durch Vorgaben, wie Verantwortlichkeiten verteilt werden, Aufgaben gestaltet und vergeben werden oder wie die Vergütungsstruktur aufgebaut ist. Es handelt sich also um zentrale, strukturelle Grundlagen, welche das Unternehmen im Kern ausmachen (Lumineau & Schilke, 2018). Diese zentralen Stabilitätsmuster gestalten sich eher auf einer Makroebene, während Formalisierung (siehe Kapitel 3.3.1) auf einer Mikroebene vollzogen wird und stärker die tägliche Arbeit beeinflusst.

In virtuellen Arbeitswelten sind die zentralen Stabilitätsmuster oftmals der zentrale Berührungspunkt mit dem Unternehmen. Daher wiegt eine Stabilität dieser noch erheblich mehr als in nicht virtuellen Unternehmen, um Vertrauen generieren zu können. Werden diese zentralen Muster häufig geändert, so verliert der einzelne Akteur in der Organisation seinen zentralen Ansatzpunkt dafür, wie er das Vertrauen in das Unternehmen einschätzen soll.

Zusammenfassend lässt sich daher feststellen, dass organisationale Stabilität in virtuellen Organisationen noch wichtiger ist. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 4: Der Zusammenhang zwischen organisationaler Stabilität und organisationalem Vertrauen ist stärker positiv für Organisationen mit einem hohen Ausmass an Virtualität als für Organisationen mit geringem Ausmass an Virtualität.

Aus diesen Überlegungen und den abgeleiteten Hypothesen lässt sich folgendes konzeptuelles Rahmenmodell ableiten (Abbildung 9).

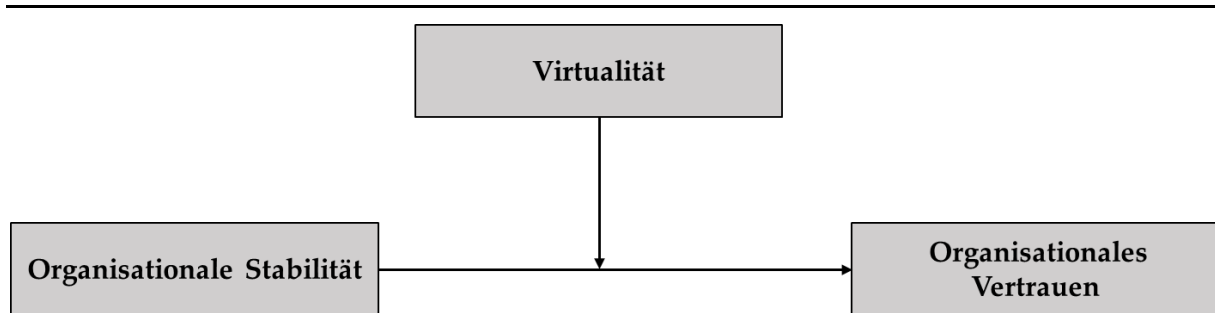


Abbildung 9: Konzeptuelles Rahmenmodell

3.5 Methodik

Im Rahmen der empirischen Forschungsmethodik werden im Folgenden die Datengrundlage, die verwendeten Skalen sowie die Analysemethoden vorgestellt.

3.5.1 Messung

Um sich der Beantwortung der Forschungsfrage zu nähern, wie sich strukturelle Organisationsmerkmale positiv auf die Fähigkeit von Vertrauen im virtuellen Unternehmenskontext auswirken, wird der Datensatz aus dem Jahr 2016 verwendet, welcher bereits in der Einleitung kurz beschrieben wurde.

Der Studie liegt demnach – wie im vorherigen Kapitel – ein quantitatives Erhebungsdesign zugrunde, welches verschiedene Datenquellen verwendet und somit dem Problem des «common source bias» vorbeugt (Podsakoff et al., 2003). Durch die Verwendungen verschiedener Datenquellen bei der Erhebung der unabhängigen und abhängigen Variablen wird der «common source bias» vermieden und die empirisch-quantitative Qualität der Daten erhöht (Podsakoff et al., 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Dies ergibt sich wiederum durch das Split-Design der Studie, welches die Mitarbeitenden zufällig in verschiedene Gruppen einteilt (A, B, C), sowie durch den Umstand, dass auch noch Geschäftsführer und HR-Verantwortliche befragt werden.

Die Stichprobengrösse umfasst 86 Unternehmen mit insgesamt 21687 Mitarbeitenden. Im Rahmen der Erhebung für das Jahr 2016 haben die teilnehmenden Unternehmen ihren Sitz im deutschsprachigen Raum und beschäftigen zwischen 20 und 1648 Mitarbeitende. Die durchschnittliche Unternehmensgrösse liegt bei 252.17 Beschäftigten ($SD=270.720$). 33.70 % der befragten Unternehmen stammen aus dem Bereich der Industrie, 11.60 % aus dem Handel, 44.20 % aus dem Bereich Dienstleistung und 10.50 % aus der Finanzindustrie & Versicherungen. 55.29 % der Mitarbeitenden waren zum Zeitpunkt der Befragung männlich und 44.71 % weiblich.

Die Befragung wurde ebenfalls ausschliesslich im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Hierfür wurden äquivalent zum vorherigen Kapitel, falls notwendig, englische Originalitems ins Deutsche übersetzt. Für die Übersetzung der englischen Skalen wurde wieder das sogenannte «double-blind-check» Verfahren angewendet. Durch diese zweimalige Übersetzung wird die inhaltliche Übereinstimmung in der deutschen Version sichergestellt (Schaffer & Riordan, 2003).

Die Skalenreliabilität wird ebenfalls mithilfe des Koeffizienten Cronbachs-Alpha als Mass der internen Konsistenz validiert. Der berechnete Wert liegt dabei zwischen 0 und 1, wobei .70 als adäquate interne Konsistenz zu bewerten ist und Werte ab .90 als sehr hoch gelten (DeVellis, 2016; Nunnally, 1978).

Zur Testung der Hypothesen auf Organisationslevel ist des Weiteren wieder eine Datenaggregation notwendig. Wie bereits erläutert, ist eine Aggregation auf Unternehmensebene von einzelnen Skalen nur dann gerechtfertigt, wenn sich die Antworten der Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation weniger unterscheiden als zwischen verschiedenen Unternehmen. Dies lässt sich wieder mithilfe von «Intraklasse-Korrelations-Koeffizienten» (ICC) ermitteln (Bliese, 2000; James et al., 2008). Hierbei liegen Orientierungswerte für ICC (1) zwischen .05 und .20, für den ICC (2) bei gleich oder grösser .60 (Bliese, 2000).

Deformalisierung

Deformalisierung wird mithilfe einer 3-Item-Skala von (Jansen, van den Bosch & Volberda, 2006) gemessen, welche wiederum auf der Arbeit von Deshpande und Zaltman (1982) beruht. Hierbei wird gemessen, welche Bedeutung Regeln und Verfahren sowie schriftliche Anleitungen in der täglichen Arbeit haben. Ein Beispielitem lautet: «Für jede denkbare Situation gibt es eine schriftliche Anleitung». Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1= trifft gar nicht zu» bis 5= «trifft sehr stark zu») bewertet. Um Deformalisierung statt Formalisierung zu messen, werden die Items der Richtung nach rekodiert. Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .87, was als hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.25 ICC(2)=.94. Der ICC(1) Kennwert liegt knapp über dem empfohlenen Wert von Bliese (2000), befindet sich aber noch im Rahmen vergleichbarer Studien (Boehm et al., 2013; Chen & Bliese, 2002). Die Items wurden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version C) erhoben.

Organisationale Stabilität

Um organisationale Stabilität zu messen, orientiert sich die Arbeit methodisch an der Management-Innovation-Literatur und wandelt diese für den spezifischen Fokus dieser Arbeit ab. Mit Management Innovation werden strukturelle Veränderungen im Bereich des Unternehmensaufbaus, der Anreizfunktion sowie der generellen Prozesse beschrieben, mit welchen Organisationen sich für zukünftige Herausforderungen wappnen wollen (Birkinshaw et al., 2008; Vaccaro et al., 2012). Organisationale Stabilität kann daher als konträr zu Management Innovation definiert werden. Zur Messung von organisationaler Stabilität wurde daher die Management-Innovation-Skala von Vaccaro et al. (2012) in der Ausrichtung rekodiert, um das Gegenteil zu messen. Ein Beispielitem lautet: «In unserem Unternehmen führen wir

regelmässig neue Formen der Organisation ein». Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1= «trifft gar nicht zu» bis 5 «trifft sehr stark zu») bewertet. Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha=.73, was als befriedigende Reliabilität zu werten ist (Nunnally, 1978). Die Items werden im Rahmen des Fragebogens für die Geschäftsführer erhoben. Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.27 ICC(2)=.56. Hierbei fällt auf, dass der ICC(2) Wert knapp unter dem empfohlenen Level von Bliese (2000) liegt und der ICC(1) Wert etwas höher ist. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei den Geschäftsführern wieder um eine Substichprobe im Vergleich zur Gesamtpopulation des Unternehmens handelt. Bei solchen Stichproben ist es durchaus üblich, dass ICC(2) Werte geringer ausfallen (LeBreton & Senter, 2007; Woehr et al., 2015). Wird dies berücksichtigt, liegen die Werte im Rahmen vorangegangener vergleichbarer Forschung (Boehm et al., 2013; Chen & Bliese, 2002).

Organisationales Vertrauen

Organisationales Vertrauen wird wieder mithilfe einer 3-Item-Skala von Huff und Kelley (2003) gemessen. Hierbei wird das Vertrauen in die Mitarbeitenden, die Führungskräfte und in das Unternehmen im Allgemeinen abgefragt. Ein Beispielitem lautet: «In diesem Unternehmen haben die Mitarbeitenden grosses Vertrauen in die Führungskräfte». Alle Antworten werden auf einer siebenstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1= «stimme überhaupt nicht zu» bis 7= «stimme voll und ganz zu») bewertet. Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .94, was als sehr hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.13; ICC(2)=.88. Diese Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005). Die Items werden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version B) erhoben.

Virtualität

Virtualität wird wieder mithilfe einer Single-Item-Skala aus Henderson (2008) berechnet. Das Item lautet: «Die Personen in meinem Arbeitsbereich arbeiten an verschiedenen Orten». Diese Vorgehensweise ist äquivalent zu einer Vielzahl vergleichbarer Studien im Bereich der Virtualität (Gilson et al., 2014; Kirkman et al., 2004). Das Item wird mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1=»stimme überhaupt nicht zu« bis 5 «stimme sehr stark zu») bewertet. Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.11; ICC(2)=.94. Diese Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005). Die Items werden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version alle Mitarbeitenden) erhoben.

Kontrollvariablen

Neben den bereits vorgestellten Variablen wurden äquivalent weitere Kontrollvariablen in die Berechnung aufgenommen. Dies ermöglicht es, weitere potenzielle Einflüsse auf die Fähigkeit Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten zu generieren. Hierbei wird zunächst wieder die *Unternehmensgrösse* in die Berechnung mitaufgenommen, denn verschiedene Studien postulieren eine Auswirkung der Grösse von Unternehmen auf die Vertrauensgenerierung, da kleine Unternehmen oftmals einen intensiveren Austausch der Akteure ermöglichen (Dirks & Ferrin, 2001). Die Unternehmensgrösse wurde als Vollzeitäquivalente²⁰ erfasst. Dabei wird die Variable logarithmisch transformiert, um die Schiefe zu verringern (Schminke et al., 2002). Des Weiteren wird für die unterschiedlichen Industrien der Unternehmen kontrolliert (Barreto, 2010). Hierzu werden wieder vier Dummy-Variablen

²⁰ Im Englischen «full time equivalent».

gebildet, welche jeweils die Zuordnung des Unternehmens zu Produktion, Handel, Dienstleistung oder Finanzindustrie abbilden. Denn insbesondere strukturelle Unterschiede im Unternehmen können auch durch die Industrie bestimmt sein und somit den Vertrauensaufbau in der Organisation beeinflussen.

3.5.2 Analyse

Zur Testung der direkten Effekte werden äquivalent zu Kapitel 2 OLS-Regressionsanalysen durchgeführt. Mithilfe der schrittweisen Aufnahme von Prädiktoren werden bedeutsame Veränderungen in R^2 bestimmt. Bei den Moderationsanalysen wird der von Dawson (2014) vorgeschlagene Prozess verwendet. Es wird eine hierarchische Regressionsanalyse durchgeführt: In Schritt 1 werden die Kontrollvariablen aufgenommen. Im zweiten Schritt dann die Haupteffekte und im letzten Schritt wird der Interaktionsterm integriert. Um die Interpretation der Moderation und des Interaktionseffekts wieder zu erleichtern, werden die Ergebnisse ergänzend graphisch dargestellt, basierend auf den Richtlinien von Aiken (1996). Des Weiteren sollen wieder neben der graphischen Darstellung die Geradensteigungen bei unterschiedlichen Stufen der beiden Moderatorvariablen bestimmt werden. Dies basiert wiederum auf dem von Hayes (2018) entwickelten PROCESS-Macro. Dieser Ansatz verwendet das von Shrout und Bolger (2002) empfohlene Bootstrapping-Verfahren, um bedingte direkte Effekte zu testen. Dabei sind bedingte direkte Effekte einer kontinuierlichen Moderatorvariable gemeint (Fischer, 2017): geringe Ausprägung (Mittelwert - 1 SD), mittlere Ausprägung (Mittelwert) und hohe Ausprägung (Mittelwert + 1 SD).

3.6 Ergebnisse

Der folgende Abschnitt zeigt die Ergebnisse der statistischen Überprüfung der vorherig vorgestellten Moderationsmodelle auf, um den Zusammenhang

zwischen strukturell organisatorischen Voraussetzungen und Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten zu untersuchen.

3.6.1 Deskriptive Daten

Folgende tabellarische Darstellung (Tabelle 4) weist die Mittelwerte (M), Standardabweichung (SD) und Korrelationen der im Rahmen der zwei Studien verwendeten Variablen auf. Deformalisierung korreliert signifikant mit organisationalem Vertrauen in die erwartete Richtung ($r=.26$, $p<.05$) sowie mit Virtualität ($r=.36$, $p<.01$). Der Sektor Industrie korreliert negativ mit Virtualität ($r= -.22$, $p<.05$) und Vertrauen ($r=-.23$, $p<.05$). Der Sektor Service korreliert positiv mit Deformalisierung ($r=.38$, $p<.01$) sowie Virtualität und Vertrauen (jeweils $r=.26$, $p<.05$). Des Weiteren korreliert der Sektor Finanzen negativ mit Deformalisierung ($r=-.26$, $p<.05$). Die Variablen wurden auf Multikollinearität untereinander überprüft, welche nicht bestätigt werden konnte und somit wiederum das Regressionsverfahren legitimiert (Backhaus et al., 2016).

Tabelle 4: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der im dritten Kapitel betrachteten Variablen

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Deformalisierung	3.84	0.89	1								
2 Organisationale Stabilität	2.29	0.52	0.09	1							
3 Virtualität	2.97	0.48	0.36**	0.51	1						
4 Organisationales Vertrauen	5.00	0.61	0.26*	-0.06	0.01	1					
5 Mitarbeiteranzahl (log)	5.12	1.05	-0.17	-0.03	-0.06	-0.14	1				
6 Sektor_Industrie (Dummy)	0.34	0.47	-0.18	0.05	-0.22*	-0.23*	-0.08	1			
7 Sektor_Handel (Dummy)	0.12	0.32	-0.06	0.00	-0.06	-0.06	-0.58	-0.26*	1		
8 Sektor_Service (Dummy)	0.44	0.49	0.38**	-0.14	0.26*	0.26*	-0.02	-0.65**	-0.32**	1	
9 Sektor_Finanz (Dummy)	0.10	0.31	-0.26*	0.14	-0.02	-0.02	-0.21	0.22*	-0.12	-0.30*	1

Anmerkungen: * $p < .05$, ** $p < .01$ (2-seitig). Log= dekadischer Logarithmus

3.6.2 Hypothesentestung

Die zwei unterschiedlichen Moderationsmodelle werden getrennt getestet und im Folgenden präsentiert. Die Hypothesentestung erfolgt mit der Berichterung der unstandardisierten Regressionsgewichte sowie dem inkrementellen Beitrag zu R^2 .

3.6.2.1 *Hypothesentestung: Deformalisierung als Treiber von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten*

Nachfolgende Tabelle (Tabelle 5) zeigt direkte und bedingt direkte Effekte von Deformalisierung auf Vertrauen auf. Dabei werden die Ergebnisse der Hypothesen 1 & 2 betrachtet, indem wieder die unstandardisierten Regressionsgewichte sowie der inkrementelle Beitrag von R^2 berichtet wird.

Hypothese 1 postuliert, dass Deformalisierung einen direkten positiven Effekt auf Vertrauen ausübt. Dies konnte nicht bestätigt werden, sondern der Effekt von Deformalisierung ist tatsächlich abhängig vom kontextuellen Umfeld der Arbeit. In der zweiten Hypothese wird daher zusätzlich ein positiver Moderationseffekt angenommen, nämlich dass Virtualität den Zusammenhang zwischen Deformalisierung und organisationalem Vertrauen positiv beeinflusst. Die empirische Überprüfung nach dem Verfahren von Dawson (2014), welche den Interaktionseffekt von Deformalisierung \times Virtualität untersucht zeigt auf, dass dieser einen inkrementellen Beitrag zur Varianzaufklärung in der abhängige Variable Vertrauen ($B=.32$, $R^2=.17$, $p<.05$) leistet. Die zweite Hypothese lässt sich daher bestätigen. Deformalisierung ist also in virtuellen Arbeitswelten wichtig für ein hohes Level an Vertrauen in Organisationen.

Tabelle 5: Direkte und bedingt direkte Effekte von Deformalisierung auf organisationales Vertrauen

Variablen	Organisationales Vertrauen		
	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Kontrollvariablen			
Mitarbeiteranzahl (log)	-0.09	-0.07	-0.06
Sektor_Industrie (Dummy)	-0.22	-0.27	-0.19
Sektor_Handel (Dummy)	-0.13	-0.19	-0.20
Sektor_Service (Dummy)	0.15	0.03	0.03
Haupteffekte			
Deformalisierung		0.13	0.19*
Virtualität			-0.10
Moderator			
Deformalisierung x Virtualität			0.32*
R ²	0.10	0.12	0.17
Korrigiertes R ²	0.06	0.07	0.10

Anmerkungen: *p<.05, **p<.01, ***p<.001 (2-seitig); Variablen wurden vor der Analyse mittelwertzentriert.

Folgend wird der Interaktionseffekt wieder nach den Vorgaben von Aiken (1996) visualisiert und die Geradensteigungen für die verschiedenen Ausprägungen der Moderatorvariable untersucht (Fischer, 2017; Hayes, 2018; Hayes & Rockwood, 2017). Abbildung 10 zeigt den Moderationseffekt.

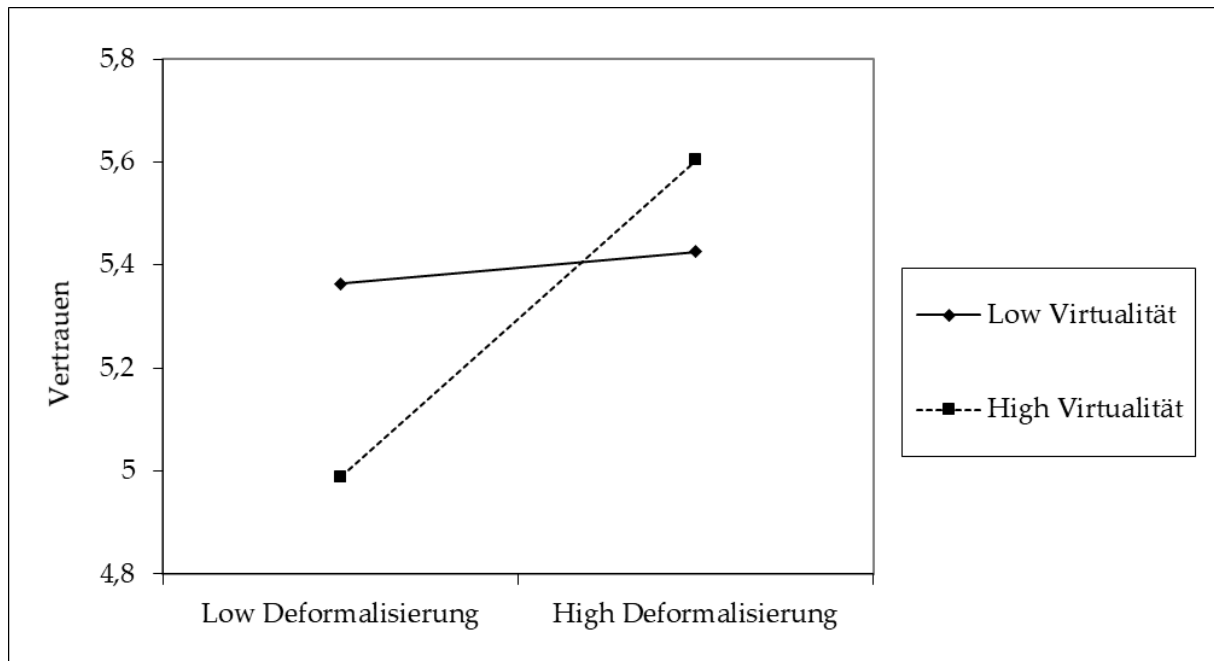


Abbildung 10: Moderatorwirkung von Virtualität zwischen Deformalisierung und Vertrauen

Wird in einer Organisation stärker virtuell gearbeitet, so läuft die korrespondierende Gerade deutlich steiler als in nicht virtuellen Unternehmen. Deformalisierung ist also in virtuellen Arbeitswelten entscheidend für Vertrauen, zeigt aber keine signifikante Wirkung in nicht virtuellen Arbeitswelten. Dieses Ergebnis lässt sich auch mithilfe des von Hayes (2018) empfohlenen Bootstrapping-Verfahrens (Tabelle 6) bestätigen:

Tabelle 6: Bedingt direkter Effekt von Deformalisierung auf Vertrauen unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität

Moderator: Virtualität	Bootstrapping geschätzte Parameter				Konfidenzintervalle 95 %	
	Punktschätzer	SE	t	Sig.	Untere Grenze	Obere Grenze
Abhängige Variable: Vertrauen						
Mittelwert – 1 SD	0.19	0.10	0.17	0.85	-0.19	0.22
Mittelwert	0.29	0.08	2.18	0.03	0.02	0.37
Mittelwert + 1 SD	0.34	0.12	2.69	0.00	0.09	0.59

Anmerkungen: N=86 Unternehmen; Bootstrap N=5.000

Deformalisierung ist bei mittleren ($\beta=.29$; 95 % BCCI [.02,.37]) und stärker virtuellen Arbeitswelten entscheidend für den Vertrauensaufbau und -erhalt im Unternehmen ($\beta=.34$; 95 % BCCI [.09,.59]).

3.6.2.2 Hypothesentestung: organisationale Stabilität als Treiber von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten

Die folgende Tabelle (Tabelle 7) zeigt die direkten und bedingt direkten Effekte von organisationaler Stabilität auf Vertrauen auf. Hierbei werden die Ergebnisse der Hypothesen 3 & 4 statistisch validiert, indem die unstandardisierten Regressionsgewichte und der inkrementelle Beitrag von R^2 berichtet wird.

Innerhalb der Hypothese 3 wird postuliert, dass organisationale Stabilität einen direkten positiven Effekt auf Vertrauen hat. Dies konnte nicht bestätigt werden und zeigt deshalb wieder auch die kontextuelle Bedeutung der Arbeitsweise

auf. Daher besagt Hypothese 4, dass Virtualität den Zusammenhang zwischen organisationaler Stabilität und Vertrauen im Rahmen eines Moderationseffektes positiv beeinflusst. Die empirisch-quantitative Untersuchung nach Dawson (2014), welche den Interaktionseffekt organisationale Stabilität x Virtualität untersucht, zeigt klar auf, dass ein inkrementeller Beitrag zur Varianzaufklärung in der abhängigen Variable Vertrauen vorliegt ($B=.74$, $R^2=.20$, $p<.01$). Die vierte Hypothese lässt sich somit statistisch bestätigen. In virtuellen Arbeitswelten kommt organisationaler Stabilität eine wichtige Rolle für den Vertrauensaufbau zu.

Tabelle 7: Direkte und bedingt direkte Effekte von organisationaler Stabilität auf organisationales Vertrauen

Variablen	Organisationales Vertrauen		
	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
Kontrollvariablen			
Mitarbeiteranzahl (log)	-0.08	-0.08	-0.08
Sektor_Industrie (Dummy)	-0.22	-0.23	-0.30
Sektor_Handel (Dummy)	-0.19	-0.20	-0.25
Sektor_Service (Dummy)	0.19	0.19	0.13
Haupteffekte			
Organisationale Stabilität		-0.03	0.07
Virtualität			0.09
Moderator			
Organisationale Stabilität x Virtualität			0.74**
R ²	0.11	0.12	0.20
Korrigiertes R ²	0.06	0.06	0.12

Anmerkungen: *p<.05, **p<.01, ***p<.001 (2-seitig); Variablen wurden vor der Analyse mittelwertzentriert.

Folgend wird wie in den vorherigen Analysen zur Moderation der Interaktionseffekt nach den Vorgaben von Aiken (1996) visualisiert und die Geradensteigungen nach unterschiedlichen Ausprägungen der Moderatorvariable betrachtet (Fischer, 2017; Hayes, 2018; Hayes & Rockwood, 2017). Abbildung 11 zeigt diesen visualisierten Moderationseffekt auf.

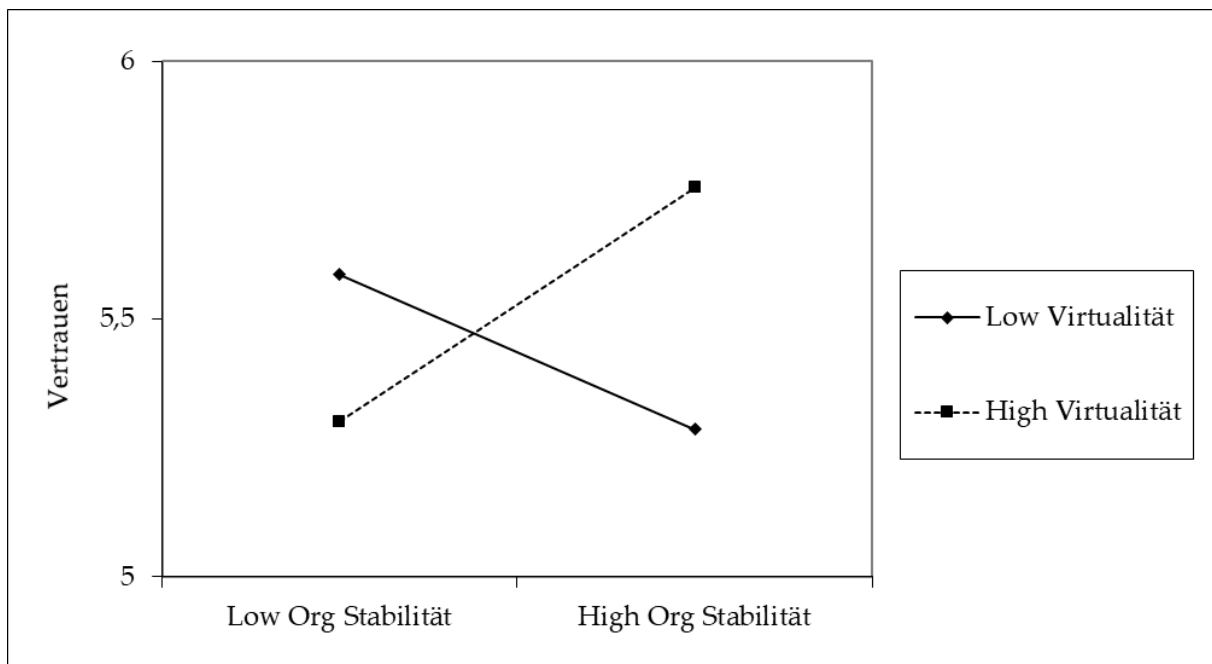


Abbildung 11: Moderatorwirkung von Virtualität zwischen organisationaler Stabilität und Vertrauen

Werden die Geradensteigungen verglichen, so zeigt sich ein disordinaler Effekt auf. Die korrespondierende Gerade von virtuellen Arbeitswelten verändert sich bei hoher organisationaler Stabilität in die gegengesetzte Richtung als bei geringer organisationaler Stabilität. Bei hoher Virtualität ist also bei gleichzeitig hoher organisationaler Stabilität das Vertrauen stärker, wobei bei geringer Virtualität das Gegenteil zutrifft. Virtualität als Kontextfaktor ist also entscheidend dafür, wie sich organisationale Stabilität auf das Vertrauensniveau im Unternehmen auswirkt. Dieses Ergebnis lässt sich auch

mithilfe des von Hayes (2018) vorgeschlagenen Bootstrapping-Verfahrens (Tabelle 8) verdeutlichen:

Tabelle 8: Bedingt direkter Effekt von organisationaler Stabilität auf Vertrauen unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität

Moderator: Virtualität	Bootstrapping geschätzte Parameter				Konfidenzintervalle 95 %	
	Punktschätzer	SE	t	Sig.	Untere Grenze	Obere Grenze
Abhängige Variable: Vertrauen						
Mittelwert – 1 SD	-0.33	0.17	-1.93	0.05	-0.65	-0.01
Mittelwert	0.08	0.13	0.62	0.53	-0.18	0.34
Mittelwert + 1 SD	0.48	0.23	2.13	0.04	0.03	0.93

Anmerkungen: N=80 Unternehmen; Bootstrap N=5.000

Organisationale Stabilität ist bei gering virtuellen Arbeitswelten negativ für das Vertrauen im Unternehmen ($\beta=-.33$; 95 % BCCI [-.65,-.01]) und wird aber bei stärker virtuellen Arbeitswelten positiv für den Vertrauensaufbau ($\beta=.48$; 95 % BCCI [.03,.93]).

3.7 Anwendungsorientierte Analysen und Praxisbeispiel

Die vorherigen Moderationsanalysen zeigen auf, dass Deformalisierung und organisationale Stabilität konkret für den virtuellen Arbeitskontext eine positive Wirkung auf Vertrauen verzeichnen. Dies ist aber bei geringer Virtualität nicht gegeben, bzw. im Fall von organisationaler Stabilität dreht sich der zunächst negative Effekt erst durch stärker werdende Virtualität ins

Positive. Daher ist es insbesondere für eine anwendungsorientierte Exploration interessant zu wissen, wie viele Unternehmen bereits so stark virtuell arbeiten, dass sich positive Effekte ergeben. Folgend sollen die Wirkungen von Deformalisierung und organisationaler Stabilität auf Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten daher noch einmal genauer betrachtet werden.

Dies wird dadurch erreicht, dass die bestehenden quantitativ-empirischen Ergebnisse daraufhin aufbereitet werden, dass die prozentuelle Anzahl der Unternehmen bestimmt wird, für welche eine positive oder negative Wirkung von Deformalisierung bzw. organisationaler Stabilität, je nach Ausprägung der Virtualität, vorhanden ist. Konkret wird also bspw. die Frage beantwortet, welche Unternehmen schon so stark virtuell arbeiten, dass sich organisationale Stabilität positiv auf den Vertrauensaufbau auswirkt oder nicht. Damit soll die praxisorientierte Bedeutung der bisherigen Ergebnisse verdeutlicht werden.

Um dies zu erreichen, wird zunächst für beide Moderationsanalysen mittels des von Hayes (2018) entwickelten PROCESS-Plug-Ins für SPSS der sogenannte Johnson-Neyman-Output für die Moderationswerte ausgegebenen. In der konkreten Ausgestaltung ist die Johnson-Neyman-Methode dafür gedacht, die Signifikanzregionen der einzelnen Moderatorwerte genau zu bestimmen, um die Werte exakter zu ermitteln, bei welchen der Effekt der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable zum Tragen kommt (Hayes, 2018; Johnson & Fay, 1950). Es handelt sich somit um eine ähnliche Darstellungsmethode der Moderation, wie sie bereits durch die Simple-Slopes-Analyse durchgeführt wurde, nur dass dies noch einmal differenzierter geschieht (Field, 2014). Hierdurch lässt sich wiederum die Stichprobe nach der Ausprägung der Moderationsvariable Virtualität in verschiedene Gruppen einteilen, abhängig davon, ob die Moderation, und somit der Effekt der unabhängigen auf die abhängige Variabel, signifikant wird oder nicht (Tunca, 2016).

3.7.1 Das richtige Level an Virtualität entscheidet, ob Deformalisierung positiv auf Vertrauen wirken kann

Im Folgenden wird das Ergebnis der Johnson-Neyman-Methode für den Effekt von Deformalisierung auf Vertrauen unter der Moderation von Virtualität näher betrachtet. Aufgrund der Übersichtlichkeit werden nur die signifikanten Regionen dargestellt (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Bedingt direkter Effekt von Deformalisierung auf Vertrauen unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität nach der Johnson-Neyman-Methode

Moderator: Virtualität	Bootstrapping geschätzte			Konfidenzintervalle		
	Parameter			95 %		
Abhängige Variable: Vertrauen	Punktschätzer	SE	t	Sig.	Untere Grenze	Obere Grenze
-0.05	0.17	0.09	1.99	0.05	0.00	0.34
0.04	0.20	0.09	2.25	0.03	0.02	0.38
0.16	0.24	0.09	2.48	0.01	0.04	0.43
0.27	0.28	0.11	2.61	0.01	0.07	0.48
0.39	0.31	0.12	2.68	0.01	0.08	0.54
0.51	0.35	0.13	2.70	0.01	0.92	0.61
0.63	0.39	0.14	2.70	0.01	0.10	0.67
0.74	0.43	0.16	2.68	0.01	0.11	0.74
0.86	0.46	0.17	2.66	0.01	0.12	0.81
0.97	0.50	0.19	2.63	0.01	0.12	0.87
1.10	0.54	0.21	2.61	0.01	0.13	0.94
1.21	0.58	0.22	2.59	0.01	0.13	1.01

Anmerkungen: N=86 Unternehmen; Bootstrap N=5.000; Variablen wurden vor der Analyse mittelwertzentriert. Aufgrund der Übersichtlichkeit werden nur die signifikanten ($p < .05$) Regionen angezeigt.

Ähnlich zur bereits erfolgten Analyse in Kapitel 3.6 lässt sich erkennen, dass Deformalisierung nie einen signifikant negativen Effekt auf Vertrauen hat. Der positive Effekt von Deformalisierung nimmt aber mit steigender Virtualität zu und ist erst ab einem gewissen Grad an Virtualität gegeben.

Werden nun die 86 untersuchten Unternehmen anhand des Johnson-Neymans-Outputs nach dem jeweiligen negativen, nicht-signifikanten oder positiven Einfluss von Deformalisierung auf Vertrauen anhand der Ausprägung der Moderationsvariable Virtualität eingeordnet, so ergibt sich folgendes Bild (Tabelle 10):

Tabelle 10: Einteilung der Stichprobe nach Effekt und Signifikanzregionen anhand der Johnson-Neyman-Methode

	Auswirkung von Deformalisierung auf organisationales Vertrauen		
	Negativ	Nicht-Signifikant	Positiv
Anzahl Unternehmen	0	14	71
Prozentualer Anteil	0 %	16.47 %	83.53 %

Anmerkungen: N=86 Unternehmen; Bootstrap N=5.000; Variablen wurden vor der Analyse mittelwertzentriert. Signifikant ab $p < .05$

Wird die prozentuale Einteilung betrachtet, so hat mit 83.53 % der untersuchten Unternehmen eine grosse Mehrheit ein Level an Virtualität im Unternehmen erreicht, bei welchen Deformalisierung signifikant positiv auf Vertrauen wirkt. Deformalisierung ist daher für die meisten Organisationen ein praxisrelevanter Stellhebel, um Vertrauen im Unternehmen zu generieren.

3.7.2 Organisationale Stabilität kann je nach Level an Virtualität negativ oder positiv auf Vertrauen wirken

Im Folgenden wird als zweites das Ergebnis der Johnson-Neyman-Methode für den Effekt von organisationaler Stabilität auf Vertrauen unter der Moderation von Virtualität näher betrachtet. Aufgrund der Übersichtlichkeit werden wieder nur die signifikanten Regionen dargestellt (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11: Bedingt direkter Effekt von organisationaler Stabilität auf Vertrauen unter Berücksichtigung verschiedener Ausprägungen des Moderators Virtualität nach der Johnson-Neyman-Methode

Moderator: Virtualität	Bootstrapping geschätzte Parameter				Konfidenzintervalle 95 %		
	Punktschätzer	SE	t	Sig.	Untere Grenze	Obere Grenze	
Abhängige Variable: Vertrauen	-1.08	-0.73	0.29	-2.54	0.01	-1.30	-0.15
	-0.96	-0.64	0.26	-2.48	0.01	-1.16	-0.12
	-0.85	-0.56	0.23	-2.41	0.02	-1.02	-0.09
	-0.74	-0.47	0.21	-2.29	0.02	-0.89	-0.06
	-0.63	-0.38	0.18	-2.12	0.03	-0.75	-0.02
	-0.56	-0.34	0.17	-1.99	0.05	-0.68	-0.01
	0.45	0.40	0.20	1.99	0.05	0.00	0.81
	0.53	0.46	0.22	2.09	0.04	0.22	0.90
	0.64	0.55	0.24	2.22	0.03	0.05	1.03
	0.75	0.63	0.27	2.30	0.02	0.08	1.17
	0.87	0.71	0.30	2.37	0.02	0.11	1.32
	0.98	0.80	0.33	2.42	0.01	0.14	1.46
	1.09	0.89	0.36	2.46	0.01	0.17	1.60
	1.21	0.97	0.39	2.49	0.01	0.19	1.74

Anmerkungen: N=86 Unternehmen; Bootstrap N=5.000; Variablen wurden vor der Analyse mittelwertzentriert. Aufgrund der Übersichtlichkeit werden nur die signifikanten ($p < .05$) Regionen angezeigt.

Wiederum ähnlich zur bereits erfolgten Auswertung in Kapitel 3.6 wird deutlich, dass organisationale Stabilität im Vergleich zu Deformalisierung, je nach Abhängigkeit des Virtualitätslevels, einen negativen bzw. positiven Effekt auf Vertrauen im Unternehmen hat.

Im Folgenden (Tabelle 12) werden wiederum die untersuchten 80 Unternehmen anhand des Johnson-Neyman-Outputs nach dem jeweiligen negativen, nicht-signifikanten oder positiven Einfluss von organisationaler Stabilität auf Vertrauen anhand der Ausprägung der Moderationsvariable Virtualität eingeordnet.

Tabelle 12: Einteilung der Stichprobe nach Effekt und Signifikanzregionen anhand der Johnson-Neyman-Methode

	Auswirkung von organisationaler Stabilität auf organisationales Vertrauen		
	Negativ	Nicht-Signifikant	Positiv
Anzahl Unternehmen	15	51	16
Prozentualer Anteil	18.29 %	62.19 %	19.52 %

Anmerkungen: N=86 Unternehmen; Bootstrap N=5.000; Variablen wurden vor der Analyse mittelwertzentriert. Signifikant ab $p < .05$

Während Deformalisierung für die überwiegende Anzahl an Unternehmen in der Stichprobe einen positiven Effekt für Vertrauen aufweist, stellt sich das Bild für organisationale Stabilität stark differenzierter dar. Für die Mehrheit der Unternehmen (62.19 %) hat organisationale Stabilität unter Berücksichtigung des Moderators Virtualität keinen signifikant relevanten Einfluss auf Vertrauen. Ist aber ein sehr geringes Niveau an Virtualität im Unternehmen vorhanden, so wirkt sich organisationale Stabilität sogar negativ auf Vertrauen auf. Hierfür

lassen sich verschiedene Erklärungsansätze finden. Zum einen ermöglicht ein geringes Level an Virtualität ein höheres Level an organisationaler Identifikation im Unternehmen, da sich die Akteure stärker kennen und persönlich miteinander arbeiten (Schaubroeck & Yu, 2017). Hierdurch werden auch zentrale Veränderungen der Organisationsstruktur etc. eher positiv gesehen, bzw. die Kommunikation der Ursachen seitens des Managements ist einfacher. Stark virtuelle Teams sind weniger in die Organisation eingebunden, dadurch ist die Notwendigkeit von organisationalen Veränderungen zunächst nicht direkt erkennbar und wird skeptischer beurteilt.

Bei stärker virtuellen Unternehmen (19.52 %) wiederum ist eine gewisse organisationale Stabilität unabdingbar, um Vertrauen im Unternehmen zu ermöglichen. Dies entspricht auch dem aktuellen wissenschaftlichen Stand, welcher Grundnormen der Zusammenarbeit, wie sie sich durch einen gewisse organisationale Stabilität ergeben, vor allem für die virtuelle Zusammenarbeit für unabdingbar hält (Kasper-Fuehrer & Ashkanasy, 2001; Makarius & Larson, 2017).

Die Schwierigkeit für Unternehmen ergibt sich daher insbesondere daraus, den aktuellen Grad an Virtualisierung, und somit die negative oder positive Wirkung von organisationaler Stabilität, auf das Unternehmen abschätzen zu können. Dabei ist vor allem eine grosse Herausforderung, dass in Organisationen im Normalfall unterschiedliche Level an Virtualität existieren und somit schwer allgemeine Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Initial wird diese Problematik daher im Folgenden anhand eines Praxis-Cases illustriert und analysiert.

3.7.3 Praxisbeispiel: Flash Hub als virtuelle Organisation

Im Folgenden wird die Notwendigkeit von Deformalisierung und organisationaler Stabilität anhand von Flash Hub, einem digitalen Co-Working-Anbieter der Bright Solutions GmbH mit Sitz in Darmstadt, illustriert. Die Besonderheit von Flash Hub liegt darin begründet, dass über diese Plattform

Kundenaufträge, im Sinne von digitalen Projekten, mit externen Experten virtuell durchgeführt werden.

Bright Solutions wurde 2006 gegründet und ist eine Web- und Mobile-Agentur mit Sitz in Darmstadt und einem weiteren Standort in Hamburg. Mit 35 festen Mitarbeitenden entwickelt die Agentur Mobile-Apps für Marketing und IT-Abteilungen und konnte im Jahr 2017 einen Umsatz von vier Millionen Euro generieren. Zu den angebotenen Leistungen des Unternehmens zählen insbesondere Online-Portale, Webshops, Content-Management-Systeme sowie Mobile-Apps.

Flash Hub wiederum wurde als digitale Plattform von Bright Solutions initiiert, um der steigenden Nachfrage an Kundenprojekten Rechnung zu tragen. Über Flash Hub lassen sich global verteilte Experten, welche im Rahmen einer Auswahlanalyse in ein Talent-Pool aufgenommen werden, für die Entwicklung von neuen Apps und anderen Kundenlösungen organisieren. Hierdurch werden massgeschneiderte Lösungen für Kunden ohne lokale personelle oder fachliche Restriktionen ermöglicht. Die Hauptaufgabe von Flash Hub liegt in der Auswahl und der Koordination der einzelnen Projekte sowie bei der Betreuung der Kunden. Hierfür existiert aktuell ein festes Team von festangestellten Mitarbeitenden (Virtual-Steering-Team), welche jeweils verschiedene Rollen einnehmen (bspw. Head of Marketing, Head of Projects etc.).

Mithilfe von Flash Hub organisiert Bright Solutions die Leistungserbringung für ihre Kunden zunehmend virtuell und kann dafür auf einen fast unerschöpflichen globalen Talent-Pool an Experten zurückgreifen. Die Erfahrungswerte der letzten Projekte zeigen dabei auf, dass im Vergleich zu konventionellen, nicht virtuellen Projekten das Projekt um ca. 80 % früher initiiert werden kann, die Endlieferung um ca. 40 % schneller erfolgt sowie die Kosten um ca. 20 % niedriger sind (Flash Hub, 2018). Im Kontext des hier vorliegenden Dissertationsprojektes lässt sich Flash Hub also als eine stark virtuelle Organisationsform einordnen und bietet somit die Möglichkeit, die

obig dargestellten quantitativen Ergebnisse exemplarisch qualitativ aufzuzeigen und somit erste Impulse für weniger stark virtuelle Unternehmen zu geben (Seawright & Gerring, 2008).

Im Rahmen der qualitativen Analyse wurde ein teilstrukturiertes Interview mit einem hochrangigen Verantwortlichen und Mitinitiatoren von Flash Hub und Bright Solutions durchgeführt. Der initiale Austausch erfolgte über einen direkten Kontakt am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM). Das Interview erfolgte telefonisch und wurde mit Zustimmung des Interviewpartners aufgezeichnet. Zu Beginn des Interviews wurden personenspezifische Fragen gestellt sowie darauffolgend der weitere Verlauf erläutert. Im Anschluss erfolgten vertiefende Fragen zu gezielten Massnahmen in der Organisation. Neben den erfolgten Interviews wurden seitens Flash Hub ergänzende Informationen zur Ausgestaltung der Projektteams und der Organisation bereitgestellt. Diese sind ebenfalls in die Analyse miteingeflossen, was seitens Flash Hub genehmigt wurde.

Deformalisierung in virtuellen Teams bei Flash Hub

Im Allgemeinen beschreibt Formalisierung, wie stark die tägliche Arbeit durch Regeln und Verfahren bestimmt wird (Jansen et al., 2006). Daher zeichnet sich Deformalisierung im Umkehrschluss dadurch aus, dass die Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsgestaltung, wenn auch nicht notwendigerweise in ihrer Arbeitswahl, selbstbestimmt agieren können.

Im Rahmen der projekthaften virtuellen Teamarbeit bei Flash Hub lässt sich der deformalisierende Aspekt vor allem durch die Art der Arbeitsgestaltung erklären. Im Rahmen des Interviews und durch die zusätzlichen Unterlagen konnten insbesondere drei zentrale Faktoren identifiziert werden. Zum einen ermöglichen die virtuellen Teams vor allem, dass die Mitarbeitenden wirklich komplett flexibel ihre Arbeitszeit und -ort wählen können. Einzig und allein fixe Online-Meetings schränken dies ein wenig ein. Dennoch ist es den Experten

möglich, ihren Arbeitsablauf maximal selbst zu bestimmen. Hierzu zählt insbesondere, dass es kaum zu einer inputorientierten Überwachung der Arbeit kommt, sondern alleinig der Output der Arbeit zur richtigen Zeit und Qualität vorhanden sein muss. Als zweites ergibt sich eine gewisse Deformalisierung durch den spezifischen Projektcharakter der virtuellen Teams. Das Endziel der Arbeit (mobile App etc.) unterscheidet sich von Mal zu Mal und so ist auch der Arbeitsprozess nicht immer gleich. Trotz klarer Vorgaben durch Entwicklungsmethoden wie Scrum etc. können sich daher die Mitarbeitenden frei einbringen und auch kreative Lösungen implementieren. Dies wiederum führt zu einer Deformalisierung und stärkt das Vertrauen. Als letzter Punkt spricht für eine Deformalisierung, dass feste Stellenpositionen erst im Rahmen des Zustandekommens der Projekte entstehen und nicht dauerhaft bestimmt sind. So können sich die Mitarbeitenden auf verschiedene Rollen bewerben (App Developer etc.) und sind somit in ihrer beruflichen Gestaltung freier, was wiederum Deformalisierung und somit Vertrauen stärkt.

Organisationale Stabilität in virtuellen Teams bei Flash Hub

Während Deformalisierung sich vor allem auf die tägliche Ausgestaltung der Arbeit bezieht und wie sich die Mitarbeitenden hier frei entfalten können, orientiert sich organisationale Stabilität daran, wie der strukturelle Grundrahmen im Unternehmen gestaltet ist und wie stabil er ist. Die bereits erfolgten Analysen zeigen auf, dass organisationale Stabilität vor allem für hoch virtuelle Unternehmen sehr wichtig ist, was für Flash Hub ebenfalls zutrifft. Virtuelle Arbeit ist durch eine stärkere Flexibilität geprägt, die Mitarbeitenden sehen diese Möglichkeit auch als vertrauensstärkend an und stehen daher kritisch stärkerer Formalisierung gegenüber, da diese die Freiheit wieder einschränken würde. Dennoch muss beachtet werden, dass ein gewisser organisationaler Grundrahmen entscheidend ist, um ein Mindestmass an Grundsicherheit in der Arbeitsgestaltung zu gewährleisten. Ist dieser Rahmen

nicht gegeben, so führt eine zunehmende Deformalisierung bei gleichzeitiger Virtualität zu Orientierungslosigkeit und geringerem Vertrauen.

Bei Flash Hub stellt die Ausgestaltung von relativ fixen und stabilen Organisationsstrukturen eine besondere Herausforderung dar, da die Arbeit fast ausschliesslich virtuell gestaltet wird. Die vorhergehenden konzeptionellen Überlegungen sowie die empirisch-quantitativen Ergebnisse zeigen aber klar, dass gewisse organisationsstrukturelle Voraussetzungen entscheidend für den Vertrauensaufbau im Unternehmen sind. Flash Hub schafft dies insbesondere durch zwei entscheidende Faktoren: Zum ersten ermöglichen fixe Vorgehensmodelle des Projektmanagements eine klare Stabilität für die Mitarbeitenden. Aufgrund der Softwareorientierung der Projekte sind hier insbesondere Scrum, Kanban und Wasserfallmodelle der Entwicklung zu nennen. So bietet beispielsweise die Verwendung von Scrum ein klares institutionelles Framework, welches die notwendige Grundlage für die Zusammenarbeit im virtuellen Team darstellt. Für Flash Hub bieten diese Vorgehensmodelle erst den organisationalen Rahmen, um erfolgreich Projekte gestalten zu können. Als zweites gibt es einen fixen organisationalen Rahmen, wie die Kommunikation zwischen Endkunden und Entwicklern funktioniert. Die Mitarbeitenden bei Flash Hub konzentrieren sich vor allem auf die Entwicklung der neuen Produkte. Der direkte Kontakt mit den Endkunden wird zumeist über interne Kundenmanager vollzogen. Die Kommunikation der Bedürfnisse und Wünsche der Kunden wird also über die festen Kundenmanager vollzogen, welche diese in die Projektsprache der Entwickler übersetzen (bspw. Scrum etc.). Hierdurch ergibt sich ein klarer institutioneller Rahmen für die Zusammenarbeit, welcher wiederum die organisationale Stabilität und somit das Vertrauen stärkt.

3.8 Zwischenfazit

Im Folgenden werden noch einmal die zentralen theoretischen und empirischen Ergebnisse des Kapitels zusammengefasst und die Verknüpfung zum nächsten Kapitel bzw. zur gesamten Dissertation hergestellt.

3.8.1 Deformalisierung und organisationale Stabilität unterscheiden

Im vorherigen Kapitel wurde aufgezeigt, dass Vertrauen essenziell für den Erfolg und die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ist und diese Aussage in virtuellen Arbeitswelten weiterhin Bestand hat. Hieraus hat sich die Frage abgeleitet, wie Vertrauen in virtuellen Arbeitskonstellationen erreicht werden kann. Im dritten Kapitel wurden hierzu die essenziellen organisationsstrukturellen Voraussetzungen untersucht. Hierbei zeigt sich deutlich, dass in virtuellen Arbeitswelten Deformalisierung entscheidend ist, wobei hierbei ein gewisser organisationaler Grundrahmen Stabilität vermitteln muss. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang, dass die Effekte erst durch die zunehmende Virtualität auftreten (Deformalisierung) bzw. bei geringer Virtualität sogar entgegengesetzt wirken (organisationale Stabilität). Dies ist entscheidend für Unternehmen, die in Zukunft vermehrt virtuell arbeiten werden, was auf einen erheblichen Teil der Schweizer Wirtschaft zutreffen wird (Deloitte, 2016). Denn um hierbei erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen Deformalisierung zulassen, aber einen stabilen organisatorischen Rahmen der Zusammenarbeit bieten und auch verbindlich kommunizieren.

Entscheidend ist es für Unternehmen hierbei, die beiden Aspekte zu differenzieren und unterschiedlich zu handhaben. Deformalisierung äussert sich stärker in der täglichen Arbeit der Mitarbeitenden und es geht vor allem darum, inwieweit auch auf einer Mikroebene Prozesse im Unternehmen standardisiert sind. Der Vorteil von virtueller Arbeit ist für die Mitarbeitenden vor allem die Flexibilität, durch Formalisierung kann diese aber schnell wieder zerstört werden. Organisationale Stabilität auf der anderen Seite betrifft das

strukturelle Gerüst der Organisation. Dieses Gerüst wiederum muss die fortschreitende Deformalisierung der virtuellen Arbeit institutionell auffangen. Um diese beiden Faktoren zu differenzieren, kann auf die Analogie der Funktionsweise eines modernen Smartphones zurückgegriffen werden (McKinsey Quarterly, 2015). Die Hardware, bspw. Samsung oder Iphone, repräsentiert hierbei die organisationale Stabilität, die verwendeten Apps wiederum zeigen die Deformalisierung in der täglichen Arbeit auf und können flexibel gestaltet werden. Anhand dieser Analogie kann daher gesagt werden, dass erfolgreiche Unternehmen Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten dadurch generieren können, dass sie die Hardware möglichst stabil halten, die verwendete Software aber möglichst den Mitarbeitenden überlassen.

3.8.2 Organisationale Stabilität ist nicht immer vorteilhaft

Ein besonders interessantes Ergebnis dieses Kapitels stellt die starke Bedeutung von organisationaler Stabilität in virtuellen Arbeitswelten dar. Während in nicht virtuellen Kontexten eine flexiblere Gestaltung der zentralen organisationalen Strukturen von Vorteil für den Vertrauensaufbau sind, bedingen hochvirtuelle Arbeitskonstellation nach mehr Stabilität. Daher stellt sich die Frage: Wie sollen die weitere Forschung und Praxisvertreter nun konkret mit dieser Herausforderung umgehen?

Zum einen muss noch einmal deutlich herausgestellt werden, dass organisationale Stabilität nicht in jeglichem Kontext vorteilhaft ist und innerhalb dieses Dissertationsvorhaben vor allem der Vertrauensaufbau untersucht wird. Die empirischen Ergebnisse lassen vermuten, dass in zunehmend virtuellen Arbeitswelten auch mehr Deformalisierung betrieben wird, was wiederum das Vertrauensniveau im Unternehmen stärkt. Arbeiten die Mitarbeitenden aber zunehmend virtuell und durch die Deformalisierung in ihrer täglichen Arbeitsgestaltung flexibel, so stellt eine gewisse organisationale Stabilität einen wichtigen Anker für Sicherheit dar. In nicht so stark virtuellen Arbeitswelten können zentrale organisationale Veränderungen

leichter vermittelt werden und bedrohen in nicht so starkem Masse das Sicherheitsbedürfnis der Mitarbeitenden.

Dennoch zeigt die Forschung klar auf, dass Unternehmen auf langfristige Sicht auch ihre fixen Unternehmensstrukturen und somit ihr organisatorisches Rückgrat anpassen müssen, um erfolgreich zu sein (Damanpour, 2014; Walker, Chen & Aravind, 2015). Der stetige Wandel in allen Bereichen ist die Grundlage dafür, sich dem ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel anzupassen und auf Dauer erfolgreich zu sein (Birkinshaw et al., 2008; Birkinshaw, Zimmermann & Raisch, 2016). Daher ist es entscheidend für Unternehmen, sich bewusst zu sein, dass durch eine zunehmende Virtualität zentrale organisationale Veränderungen negative Effekte auf das Vertrauen der Mitarbeitenden haben können. Als Konsequenz für die weitere Forschung und die Praxis ist es somit von besonderer Bedeutung, Mechanismen zu entwickeln, wie ein organisationaler Wandel, falls notwendig, an die Mitarbeitenden kommuniziert werden kann und wie dieser vollzogen wird, ohne Vertrauen zu zerstören. Dies ist eine zentrale Aufgabe für die weiterführende Forschung im Bereich der Vertrauensbildung im virtuellen Kontext.

3.8.3 Die richtige Balance und Einordnung ermöglicht Vertrauensaufbau in virtuellen Arbeitswelten

Insgesamt müssen Unternehmen also differenziert vorgehen, wenn sie erfolgreich in der virtuellen Arbeitswelt bestehen wollen. Eine starke bestehende Formalisierung muss aufgehoben werden und gleichzeitig müssen die zentralen organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen gestärkt werden. Entscheidend ist auch hier, die Balance bei den beiden Aspekten zu beachten.

So wirkt Deformalisierung zwar vertrauensfördernd, dennoch ist die konkrete optimale Ausgestaltung stark abhängig von der Art der Arbeit und den Kompetenzen der Mitarbeitenden (Korsgaard, Meglino & Soyounng Jeong, 2010). Daher ist es in Zukunft vor allem auch entscheidend, die Kompetenzen

der Mitarbeitenden für die neue Arbeitswelt zu stärken und fit zu machen (Bruch, Villiger et al., 2018; Seufert & Meier, 2016). Ziel muss es hierbei sein, dass die Mitarbeitenden die Vorteile nutzen können und virtuelle Arbeit nicht in Frustration und Überforderung resultiert.

Schwieriger ist es in diesem Zusammenhang, die Balance bei der optimalen Ausgestaltung der organisationalen Stabilität zu finden, da die positive bzw. negative Wirkung stark vom Grad der Virtualisierung abhängt und dieser sich häufig innerhalb eines Unternehmens unterscheidet. Unternehmen müssen für diese Problematik sensibilisiert werden und insbesondere sollte eine Standortbestimmung durchgeführt werden, welche Abteilungen etc. stark virtuell arbeiten und welche nicht. Darauf aufbauend kann dann eine optimale Strategie entwickelt und verfolgt werden. Wie aber Vertrauen in Zeiten der organisationalen Instabilität auch in virtuellen Arbeitswelten erhalten und gestärkt werden kann, ist vor allem eine Aufgabe weiterer Forschung.

4 Geteilte Führung in virtuellen Arbeitswelten

«A leader is best when people barely know he exists, when his work is done, his aim fulfilled, they will say: we did it ourselves»

(Laozi, chinesischer Philosoph)

Im dritten Kapitel wurde aufgezeigt, dass Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten durch organisationsstrukturelle Bedingungen bestimmt ist und eine Balance zwischen Deformalisierung auf der einen Seite und organisationaler Stabilität auf der anderen Seite erreicht werden muss. Im ersten Kapitel wurden mit organisationsstrukturellen und -kulturellen Voraussetzungen zwei zentrale Stellhebel herausgearbeitet, wie Vertrauen im Unternehmen generiert werden kann (Kroeger, 2006; Lewis & Weigert, 1985; Lumineau & Schilke, 2018). Im letzten Kapitel soll daher auf die führungskulturellen Aspekte eingegangen werden, wie Vertrauen in virtuellen Unternehmen generiert werden kann.

4.1 Führung ermöglicht den Kulturwandel

Die Kultur einer Organisation ist entscheidend dafür, wie in Organisationen gearbeitet wird und welche Wertvorstellungen vorherrschen (Schein, 2010). Die exakte Ausgestaltung der Unternehmenskultur ist hierbei durch komplexe Interaktionsprozesse der Akteure im Unternehmen geprägt, in welchem die vorherrschende Führungskultur eine entscheidende Rolle spielt (Zheng et al., 2010). Nach Schein (2010) ist Führung der entscheidende Faktor dafür, wie Kultur im Unternehmen durch Routinen, Vorgaben und Normen an alle Akteure vermittelt und somit implementiert wird. Kultur manifestiert sich erst durch Führung, sodass die beiden Phänomene untrennbar miteinander verbunden sind (Schein, 2010). Daher ist die Führungskultur auch der logische Untersuchungsstartpunkt, wenn organisationskulturelle Voraussetzungen für Vertrauen in virtuellen Arbeitsformen identifiziert werden sollen.

Wird die bestehende Literatur zur Führungsforschung in virtuellen Arbeitswelten betrachtet, so lassen sich zwar erste initiale Ansätze und auch empirisch-quantitative Ergebnisse erkennen (Avolio et al., 2014; Hoch & Kozlowski, 2014), aber einen wissenschaftlicher Konsens darüber, welche Art der Führung im virtuellen Kontext am erfolgsversprechenden ist, konnte bisher nicht identifiziert werden. Tendenziell geht die betriebswirtschaftliche Forschung davon aus, dass im Rahmen einer zunehmenden virtuellen Distanz zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden traditionelle, stark vertikale Führung abnehmen wird bzw. nicht mehr erfolgsversprechend ist (Hertel, Geister & Konradt, 2005; Hoch & Kozlowski, 2014). Dies liegt zum einen darin begründet, dass die Dynamik und Arbeitsgestaltung von virtuellen Teams viel komplexer, bzw. für die Führungskraft schwieriger zu durchschauen ist, sodass eine effektive Kontrolle und Delegation aller Aufgaben, wie in konventioneller, nicht virtueller Arbeit, nicht mehr möglich ist (Hertel et al., 2005; Hoch & Kozlowski, 2014). Sind die verschiedenen Mitarbeitenden im Extremfall über den ganzen Globus verteilt, so ist es für die Führungskraft unmöglich, den Überblick über alle Abläufe aller Mitarbeitenden zu behalten, um ggf. korrigierend einschreiten zu können. Des Weiteren wird virtuelle Arbeit vor allem im Rahmen von Wissensarbeit²¹ angewendet, in welchen sich Ansätze traditioneller Arbeitsteilung und klare Delegation seitens der Führungskraft sowieso nicht mehr durchsetzen lassen (Hoch & Kozlowski, 2014). Als letzter Punkt liegt einer der essenziellen Vorteile von virtueller Arbeit darin, aus einer individuellen Perspektive heraus betrachtet, gerade darin, unabhängiger und flexibler in der Arbeitsgestaltung zu sein, als in traditionellen Arbeitsmodellen. Wird diese Flexibilität durch zu starke vertikale hierarchische Führung eingeschränkt, so geht ein entscheidender Vorteil von virtuellen Arbeitsformen verloren.

²¹ Im Englischen Original «knowledge work»

Daher zeigen sich im wissenschaftlichen Diskurs der letzten Jahre vermehrt neue, stärker partizipativ und nicht hierarchisch orientierte Formen der Führung, auf (Hertel et al., 2005; Hoch & Kozlowski, 2014; Hoch, Pearce & Welzel, 2010). Diese Art der Führung, welche oftmals mit geteilter Führung²² umschrieben wird, zeichnet sich dadurch aus, dass nicht mehr eine Führungskraft den kompletten Prozess delegiert und kontrolliert, sondern dass die einzelnen Führungsaufgaben an die individuellen Teammitglieder eines Projektes oder Arbeitsgruppe partizipativ delegiert werden (Drescher, Korsgaard, M. Audrey, Welp, Picot & Wigand, 2014; Hoch & Kozlowski, 2014). Trotz erster empirischer Validierung solcher neuen Ansätze von Führung (Hoch & Kozlowski, 2014), gibt es bisher keine empirische-quantitativen Ergebnisse dafür, welche Form der Führung insbesondere Vertrauen zwischen den Akteuren im Team stärkt und durch welche Mechanismen und Prozesse dies geschieht. Daher ist es eine der zentralen Aufgaben des hier vorliegenden Kapitels, die Führungsforschung im virtuellen Kontext explizit mit der Frage zu verknüpfen, welche Art der Zusammenarbeit und Delegation das Vertrauensniveau im Unternehmen erhöht, bzw. erst ermöglicht. (Mazmanian, Orlikowski & Yates, 2013)

Hierdurch ergeben sich im Rahmen des wissenschaftlichen Diskurses zwei zentrale Beiträge, welche die akademische Literatur erweitern. Zum einen wird untersucht, wie Führungskräfte sich in virtuellen Arbeitswelten verhalten sollen und somit eine erste, quantitativ-empirisch, gestützte Empfehlung für die weitere Führungsforschung im Feld abgegeben. Dies entspricht den aktuellen weiteren Forschungsbedarf und dient der Validierung von bestehenden konzeptionellen Arbeiten (Drescher et al., 2014; Hoch & Kozlowski, 2014; Robert & You, 2018). Zweitens wird aufgezeigt, wie Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten durch einen komplexen Mechanismus aus partizipativer und kooperativer Führung im Unternehmen entsteht. Die allgemeinen positiven

²² Im Englischen Original «shared leadership».

organisationalen Konsequenzen von geteilter Führung in virtuellen Arbeitswelten wurden zwar bereits untersucht, aber insbesondere fehlen noch Mediationsmodelle, welche den Mechanismus zwischen geteilter Führung und positiven Output genauer erklären (Hoch & Kozlowski, 2014).

4.2 Geteilte Führung, Autonomie und Vertrauen

Die Führungskultur hat einen entscheidenden Einfluss darauf, wie im Unternehmen zusammengearbeitet wird und beeinflusst somit auch den Vertrauensaufbau (Yukl, 2013). Dies ändert sich auch nicht durch eine zunehmende virtuelle Gestaltung der Arbeit. Um den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Vertrauensaufbau im virtuellen Kontext näher empirisch-quantitativ zu untersuchen, sollen folgend zunächst die theoretischen Grundlagen und darauf aufbauend die Hypothesenentwicklung erfolgen.

4.2.1 Geteilte Führung im Kontext der sozialen Austauschtheorie

Die grundlegende Annahme von geteilter Führung ergibt sich aus einer zunächst hierarchischen Betrachtung der Organisation (Hoch & Kozlowski, 2014). Während traditionelle Führungsformen von einer vertikalen Beziehung von Führungsperson und Geführten ausgehen (bspw. Projektleiter und Projektmitglied) ist geteilte Führung vom Prinzip her horizontal geprägt (Drescher et al., 2014). Die Führungsperson und die Geführten müssen sich also nicht grundlegend formel-hierarchisch differenzieren, sondern können auf einer organisatorischen Stufe zueinanderstehen (bspw. Teamkollegen untereinander) (Drescher et al., 2014). Des Weiteren ist geteilte Führung dadurch geprägt, dass sich die Rolle von Führungskraft und Geführten abwechseln kann und insbesondere nicht mehr nur eine Person als Verantwortlicher auftritt (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Geteilte Führung ist somit ein dynamischer Prozess der gegenseitigen Beeinflussung von verschiedenen Akteuren in einem Team oder Organisation, mit der Intention

sich gegenseitig zu führen, um ein gemeinsames Ziel der Gruppe zu ermöglichen (Pearce, Conger & Locke, 2007). Des Weiteren wird geteilte Führung als emergentes Führungsverhalten eingestuft, da Rollen nicht vorgegeben sind, sondern sich oftmals im Prozess der Zusammenarbeit ergeben und verändern (Roth, 2016).

Insbesondere im Kontext der virtuellen Zusammenarbeit wird geteilte Führung als potenziell erfolgversprechenderes Führungsverhalten eingestuft im Vergleich zu klassischen vertikalen Führungsformen (Drescher et al., 2014; Hoch & Kozlowski, 2014; Roth, 2016). Dies lässt sich damit begründen, dass virtuelle Arbeit oftmals durch Wissensarbeit und komplexen Zusammenhängen geprägt ist, welche durch eine klassische hierarchische Arbeitsteilung nicht mehr steuerbar ist (Hoch & Kozlowski, 2014). Des Weiteren ermöglicht ein Ansatz der geteilten Führung in virtuellen Arbeitswelten den kontinuierlichen Austausch der Akteure untereinander, was einer sozialen Isolation vorbeugt und den Wissensaustausch im Projekt erst ermöglicht (Drescher et al., 2014). Dies wiederum verringert auch die Kommunikationshürden, welche oftmals durch virtuelle Zusammenarbeit entstehen (Hoch & Kozlowski, 2014).

Des Weiteren lässt sich, ähnlich zum Entstehen von organisationalen Vertrauen, geteilte Führung vor allem mithilfe der sozialen Austauschtheorie erklären (Aime, Humphrey, DeRue & Paul, 2014; Drescher et al., 2014; Hoch & Kozlowski, 2014; Klein, Ziegert, Knight & Xiao, 2016). Die Emergenz von Führung ist bei geteilten Führungsverhalten nicht hierarchisch vorgegeben, sondern ergibt sich aus einem komplexen Prozess der sozialen Interaktion untereinander (Klein et al., 2016). So lässt sich sogar postulieren, dass geteilte Führung in der konkreten Ausgestaltung im Unternehmen der Inbegriff von angewandten sozialen Austausch ist (Roth, 2016). Durch die reziproke Interaktion von Informationen, Aufgaben und Kompetenzen entstehen innerhalb des einzelnen Projektes Schuldverhältnisse, welche wiederum die Beziehung der einzelnen Akteure untereinander durch

Abhängigkeitsverhältnisse determinieren (Drescher et al., 2014; Roth, 2016). Hierdurch wird ermöglicht, dass einzelne Mitarbeitende in der jeweiligen Situation als kompetente Führungskraft wahrgenommen werden und auch delegieren können (Roth, 2016). Durch den kontinuierlichen Austausch und der Abwechslung von Abhängigkeitsverhältnissen, werden bezogene Erwartungen der Akteure institutionalisiert und komplexe Beziehungen entstehen, welche wiederum geteilte Führung ermöglichen (Aime et al., 2014; Roth, 2016). Die Entstehung und Durchführung von geteilter Führung ist daher essentiell konstitutiv mit der sozialen Austauschtheorie verknüpft (Roth, 2016).

Dabei ist aber auch noch einmal wichtig zu erwähnen, dass geteilte Führung kein Substitut für traditionelle Führung ist (Bruch & München, 2018). Wie das einleitende Zitat zu diesem Kapitel deutlich macht, rückt die hierarchische Führungskraft zwar stärker in den Hintergrund, ist aber immer noch in den Führungsprozess involviert. Die folgende Grafik (Abbildung 12) stellt den Unterschied zwischen traditioneller vertikaler (links) und geteilter Führung (rechts) noch einmal dar.

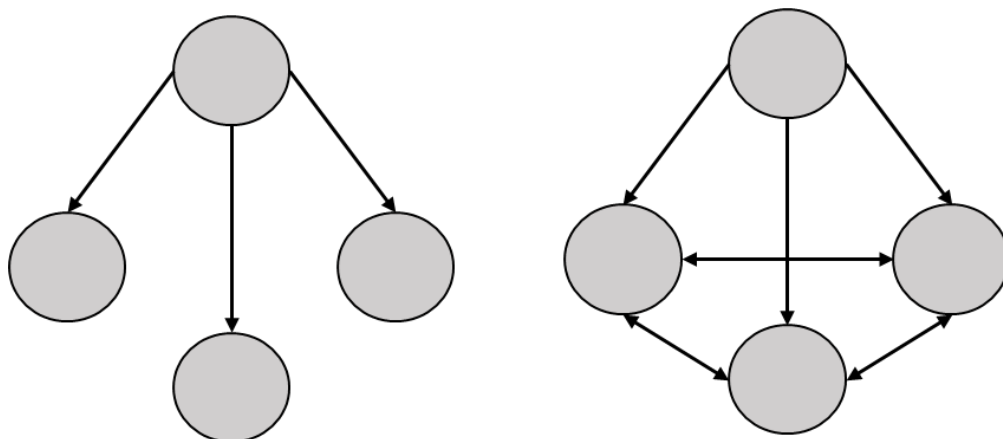


Abbildung 12: Vertikale und geteilte Führung im Vergleich (Quelle: In Anlehnung an Tretter (2015))

Wie die Abbildung verdeutlicht ist eine klassische vertikale Führung dadurch geprägt, dass eine Führungskraft dominant als Koordinator auftritt. In geteilter

Führung verteilen sich diese Koordinationsmechanismen auf die einzelnen Mitarbeitenden untereinander, wobei immer noch grundlegende Impulse seitens der formellen Führungskraft kommen. Daher kann geteilte Führung vor allem als Ergänzung zu traditioneller vertikaler Führung gesehen werden.

4.2.2 Geteilte Führung als Treiber von Autonomie

Um die Wirkungszusammenhänge von geteilter Führung auf organisationales Vertrauen verstehen zu können, muss untersucht werden, welche Konsequenzen von geteilter Führung den Vertrauensaufbau in virtuellen Teams ermöglicht.

Im Rahmen der Forschung zur Entstehung von Vertrauen nimmt Autonomie eine essentielle Rolle ein, da hierdurch den Mitarbeitenden das Gefühl von Kompetenz signalisiert wird, über ihre eigene Arbeitsgestaltung bestimmen zu können (Chiniara & Bentein, 2016; Gellatly & Withey, 2012). Dies führt zu einer Stärkung der intrinsischen Motivation, was wiederum das Wohlwollen und somit Vertrauen gegenüber anderen Mitarbeitenden und dem Unternehmen als Institution verstärkt (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

Geteilte Führung kann das Autonomieempfinden im Unternehmen durch zwei zentrale Mechanismen stärken (Robert & You, 2018). Zum einen führt geteilte Führungsverantwortung zu mehr Anreizen und Ermächtigung dazu, die Arbeitsgestaltung selbst in die Hand zu nehmen und auch selbst an der Steuerung der Arbeitsabläufe mitzuarbeiten (Robert & You, 2018). Hierdurch können individuelle Interessen des einzelnen stärker verwirklicht werden und das Autonomieempfinden wird gestärkt, da der einzelne Mitarbeitende ein Gefühl von mehr Kontrolle hat (Aubé, Rousseau & Morin, 2007; Janz, Colquitt & Noe, 1997). Als zweites führt die Verwendung von geteilten Führungsansätzen dazu, dass den einzelnen Mitarbeitenden mehr Kompetenzen seitens der Institution und den Kollegen übertragen wird. Dies wiederum erhöht das Selbstvertrauen des Individuums in seine Fähigkeiten, was wiederum dazu führt, dass sich die Akteure auch eher zutrauen ihre Arbeit

freier und autonomer zu gestalten (Griffin, Patterson & West, 2001; Wat & Shaffer, 2005).

Daher lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen geteilter Führung und dem Autonomieempfinden im Unternehmen postulieren. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 1: Geteilte Führung steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Level an Autonomieempfinden in der Organisation.

4.2.3 Autonomie stärkt Vertrauen im Unternehmen

Der positive Zusammenhang zwischen Autonomie und organisationalem Vertrauen wird in der wissenschaftlichen Literatur oftmals beschrieben und empirisch nachgewiesen (Gellatly & Withey, 2012; Seppala, Lipponen, Pirttila-Backman & Lipsanen, 2011). Dies lässt sich mit zwei entscheidenden Konsequenzen des individuellen Autonomieempfindens erklären.

Im zweiten Kapitel wurde bereits der Begriff des Trust-Control-Nexus eingeführt, mit welchem die Balance zwischen Kontrollverhalten auf der einen und Vertrauen auf der anderen Seite beschrieben wurde. Autonomie wiederum ermöglicht es den individuellen Mitarbeitenden diese Balance zugunsten von Vertrauen zu verschieben (Bijlsma-Frankema & Costa, 2016). Dies liegt vor allem darin begründet, dass durch Autonomie die Gestaltung der Arbeit freier vollzogen werden kann und das Gefühl von externer Kontrolle verringert wird.

Des Weiteren wirkt die Möglichkeit der autonomen Arbeitsgestaltung ermutigend²³ auf die Mitarbeitenden (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). Dies wird wiederum als Wertschätzung gegenüber der eigenen Person aufgefasst und führt daher zu einer Stärkung des organisationalen Vertrauens im Kontext

²³ Im Englischen Original Empowering

der sozialen Austauschtheorie (Roth, 2016). Gewährt die Organisation, die anderen Kollegen, sowie die Führungskraft den Mitarbeitenden Autonomie in der Gestaltung der Arbeitsweise, so ist dies als ein positiver Vorschuss im Rahmen einer sozialen Interaktion zu verstehen, welche wiederum positiv durch mehr Vertrauen seitens des Mitarbeitenden in Zukunft belohnt wird.

Daher lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen Autonomie und organisationalem Vertrauen im Unternehmen argumentieren. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 2: Autonomie steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Level an organisationalen Vertrauen in der Organisation.

4.2.4 Die moderierende Wirkung von Virtualität

Innerhalb der akademischen Fachliteratur wird häufig argumentiert, dass geteilte Führung insbesondere in virtuellen Kontexten Vorteile gegenüber klassisch vertikalen Führungsformen bietet, sodass auch die positiven Effekte von geteilter Führung mit zunehmenden Virtualisierungsgrad steigen (Bell & Kozlowski, Steve W. J., 2016; Hoch & Kozlowski, 2014; Pearce et al., 2007). Dies lässt sich anhand zwei verschiedener gegenseitiger Stärkungsmechanismen auf die Beziehung zwischen geteilter Führung und Autonomie erklären.

Zum einen kommen potenzielle Stärken von geteilter Führung erst besonders in virtuellen Arbeitswelten zu tragen, da sich durch die oftmals asynchrone Kommunikation der Akteure untereinander erst verschiedene Führungs- und Expertenrollen im Team etablieren, wodurch wiederum geteilte Führungsformen erst ermöglicht werden (Hoch & Kozlowski, 2014). Des Weiteren sind virtuelle Formen der Zusammenarbeit oftmals durch Wissens- und Expertenkooperation geprägt, wofür sich ebenfalls geteilte Führungsansätze besser eignen (Pearce et al., 2007). Geteilte Führung

ermöglicht es den Mitarbeitenden freier zu arbeiten und sich gezielter nach ihren Interessen in das Projekt einzubringen. Dieser Vorteil, und damit die positive Wirkung auf Autonomie, werden noch einmal durch Virtualität verstärkt, da die Mitarbeitenden hierdurch zusätzlich auch noch ihre Arbeitszeit und -ort freier wählen können (Hoch & Kozlowski, 2014).

Zum anderen schwächt geteilte Führung potenziell negative Auswirkungen von Virtualität ab (Hoch & Kozlowski, 2014). Ein erhebliches Problem von stark virtueller Arbeit ergibt sich durch eine geringere Kommunikation der Akteure untereinander. Werden nun geteilte Führungsansätze verwendet, so steigert sich prinzipiell der Austausch zwischen den Mitarbeitenden und dieser negative Effekt wird abgefedert, was wiederum im Umkehrschluss den positiven Effekt von geteilter Führung auf Autonomie verstärkt.

Zusammenfassend lässt sich postulieren, dass insbesondere in virtuellen Arbeitswelten geteilte Führung die Autonomiewahrnehmung stärkt. Hieraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

Hypothese 3: Der Zusammenhang zwischen geteilter Führung und Autonomie ist stärker positiv für Organisationen mit einem hohen Ausmass an Virtualität als für Organisationen mit geringen Ausmass an Virtualität.

4.2.5 Ein moderiertes Mediationsmodell als Erklärungsmechanismus des Zusammenhangs zwischen geteilter Führung und Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten

Insgesamt postulieren die vorgestellten Hypothesen 1-3 ein moderiertes Mediationsmodell als Erklärungsmechanismus für den Zusammenhang zwischen geteilter Führung und Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten (Preacher, Rucker & Hayes, 2007). Die einzelnen Hypothesen können zwar auch isoliert getestet werden, aber aktuelle Forschung zu quantitativen Methoden

zeigt auf, dass eine gesamte Überprüfung des Modells vorteilhafter ist (Berger, 2018; Hayes & Preacher, 2010). Hieraus ergibt sich die folgende und abschliessende Hypothese:

Hypothese 4: Geteilte Führung hängt in Zusammenhang mit Vertrauen im Unternehmen via konditional indirekten Effekten, sodass der Zusammenhang mit Vertrauen durch Virtualität moderiert und durch Autonomie mediiert wird.

Folgende Abbildung (Abbildung 13) zeigt noch einmal das konzeptuelle Gesamtmodell für das hiesige Kapitel auf:

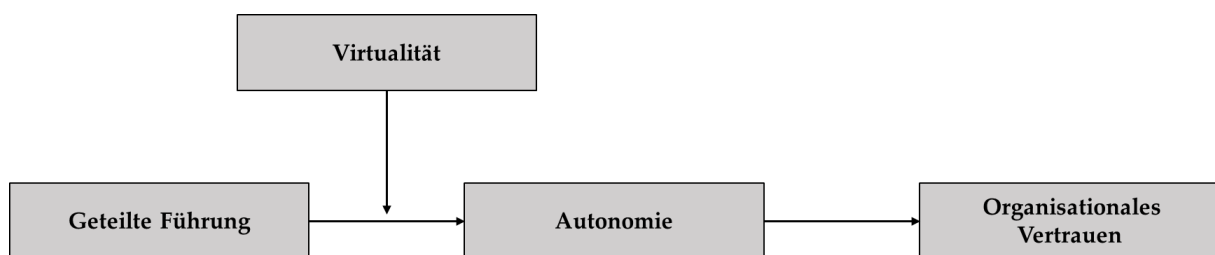


Abbildung 13: Konzeptuelles Rahmenmodell

4.3 Methodik

Im Rahmen der empirisch-quantitativen Forschungsmethodik werden folgend äquivalent zu den anderen Kapiteln wieder die Datengrundlage, die verwendeten Skalen und die statistischen Analysemethoden vorgestellt.

4.3.1 Messung

Um die vorgestellten Hypothesen empirisch-quantitativ zu überprüfen, wird wieder der im vorherigen Kapitel bereits verwendete Datensatz aus dem Jahr 2017 verwendet, dieser wurde ebenfalls auch schon in der Einleitung (Kapitel 1.4.2) beschrieben.

Allgemein liegt dem Kapitel wieder ein quantitatives Erhebungsdesign zugrunde, welches verschiedene Datenquellen verwendet, um erneut dem Problem des «common source bias» vorzubeugen (Podsakoff et al., 2003). Dies geschieht wieder anhand des bereits vorgestellten Split-Designs der zugrundeliegenden Stichprobe. Hierbei wird wieder dieselbe Stichprobe wie im dritten Kapitel verwendet. Hierdurch ergeben sich folgende Werte:

Die Stichprobengrösse umfasst 86 Unternehmen mit insgesamt 21.687 Mitarbeitenden. Im Rahmen der Erhebung für das Jahr 2016 haben die teilnehmenden Unternehmen ihren Sitz im deutschsprachigen Raum und beschäftigen zwischen 20 und 1.648 Mitarbeitende. Die durchschnittliche Unternehmensgrösse liegt wieder bei 252.17 Beschäftigten ($SD=270.720$). Hierbei stammen 33.70 % der Befragten Unternehmen aus dem Bereich der Industrie, 11.60 % aus dem Handel, 44.20 % Dienstleistung und 10.50 % aus der Finanzindustrie & Versicherungen. 55.29 % der Mitarbeitenden waren männlich und 44.71 % weiblich.

Da es sich um den gleichen Datensatz wie im vorherigen Kapitel handelt, kommen die Daten wieder aus dem deutschsprachigen Raum und es wurden erneut deutsche Sprachversionen der Items verwendet, wie auch englischsprachige Skalen übersetzt. Die Übersetzung der englischen Skalen erfolgte wieder durch das sogenannte «double-blind-check» Verfahren, um die inhaltliche Übereinstimmung in der deutschen Version zu garantieren (Schaffer & Riordan, 2003).

Die Skalenreliabilität wird wieder mithilfe des Koeffizienten Cronbachs Alpha als Mass der internen Konsistenz validiert. Die Werte können hierbei wiederum zwischen 0 und 1 liegen, wobei .70 als adäquate interne Konsistenz gilt und Werte ab .90 als sehr hoch einzuordnen sind (DeVellis, 2016; Nunnally, 1978).

Da die Testung der Hypothesen wieder auf Organisationslevel erfolgen soll, ist die Legitimation der Datenaggregation erneut zu überprüfen. Dies geschieht wiederum mithilfe der bereits beschriebenen «Intraklasse-Korrelations-

Koeffizienten» (ICC) (Bliese, 2000; James et al., 2008). Dabei liegen die Orientierungswerte wieder zwischen .05 und .20 für ICC(1) und bei gleich grösser .60 für ICC(2) (Bliese, 2000).

Geteilte Führung

Geteilte Führung ist ein relativ neues Konzept und daher hat sich noch keine allgemeingültige Definition und Skala in der Literatur herausgebildet (Robert & You, 2018; Roth, 2016). Konkurrent zu bereits bestehender empirisch-quantitativer Forschung wird geteilte Führung dahin konzeptualisiert, sodass ein durchschnittliches Level an geteilter Führung im Unternehmen gemessen wird (Berger, 2018; Pearce, Manz & Sims, 2014). Hierbei ist zu erwähnen, dass es auch eine konträre Vorgehensweise hierzu gibt, welche den durchschnittlichen Konsens zu geteilter Führung auf Team-Ebene misst (Chan, 1998). Da im Rahmen des vorliegenden Kapitels aber explizit eine organisationsgesamte Aussage getroffen werden soll und Teamdaten fehlen, wird die allgemeingültige Messung vorgezogen, da die teamorientierte Perspektive im Rahmen der aktuellen Forschung auch kritisiert wird, da nicht gemessen wird, wer und in welchem Umfang als Akteur im Team führt (Berger, 2018; D'Innocenzo, Mathieu & Kukenberger, 2016). Die hier vorliegende empirische Untersuchung orientiert sich dabei an der Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden, inwieweit sie geteilte Führung im Unternehmen initiieren bzw. selbst praktizieren. Für die empirisch-quantitative Operationalisierung werden jeweils drei Items aus zwei verschiedenen Quellen verwendet (Berger, 2018). Zum einen werden drei Items aus der Emergent-Leadership-Skala von Kent und Moss (1994) verwendet. Ein Beispielitem lautet: «Ich nehme eine Führungsrolle ein». Emergent Leadership gilt als theoretische Grundlage von geteilter Führung und misst daher, inwieweit einzelne Mitarbeitende überhaupt bereit sind geteilte Führung zu implementieren (Pearce & Sims, 2002). Des Weiteren werden drei Items aus der Shared Empowering-Leadership-Skala von Pearce und Sims (2002) verwendet. Ein Beispielitem

lautet: «Ich bringe meine Kollegen dazu, Eigenverantwortung zu übernehmen». Diese Skala wurde bereits in einer ähnliche Studie verwendet, in welcher auch schon die Validierung und Einfaktorenlösung der Skala mithilfe einer konfirmatorischen Faktorenanalyse nachgewiesen werden konnte (Berger, 2018). Alle Antworten wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1=«trifft gar nicht zu» bis 5=«trifft sehr stark zu») bewertet. Die Reliabilität der Skala berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .93, was als sehr hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.05; ICC(2)=.69. Die Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005). Die Items werden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version C) erhoben.

Virtualität

Virtualität wird wieder mithilfe der Single-Item-Skala von Henderson (2008) berechnet. Das Item lautet wieder: «Die Personen in meinem Arbeitsbereich arbeiten an verschiedenen Orten». Dieses Vorgehen der Verwendung einer Single-Item-Skala ist wieder vergleichbar mit den meisten Studien im Bereich der Virtualitätsforschung (Gilson et al., 2014; Kirkman et al., 2004). Das Item wurde mithilfe einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1=«stimme überhaupt nicht zu» bis 5 «stimme sehr stark zu») bewertet. Die ICC-Kennwerte der Datenaggregation ergaben wieder äquivalent zum vorherigen Kapitel: ICC(1)=.11; ICC(2)=.94. Diese Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005). Die Items werden wieder im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version alle Mitarbeitenden) erhoben.

Autonomie

Autonomie wird mithilfe einer 4-Item-Skala gemessen, welche ursprünglich von Sims, Szilagyi und Keller (1976) im Rahmen einer umfangreicheren Skala zur Messung von verschiedenen Job Charakteristiken entwickelt und validiert wurde und seither vielfach in empirischen Arbeiten verwendet wird (Kim, Im & Qu, 2018; Windeler, Chudoba & Sundrup, 2017). Die Skala misst wie stark Mitarbeitende Entscheidungen bezüglich der Ausprägung ihrer Arbeit sowie deren Handhabung frei gestalten können. Ein Beispielitem lautet: «In welchem Ausmass sind Sie in der Gestaltung Ihrer täglichen Arbeit unabhängig?». Alle Antworten werden auf einer fünfstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1=«überhaupt nicht» bis 5=«in einem sehr grossen Ausmass») bewertet. Die Reliabilität der Skala zur Autonomie berechnet sich mit einem Cronbachs Alpha = .89, was als hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation und die zu kontrollierenden ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.06; ICC(2)=.77. Diese Werte berechtigen zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese, 2000; Bliese et al., 2005). Die Items werden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version B) erhoben.

Organisationales Vertrauen

Vertrauen wird erneut mithilfe der 3-Item-Skala von Huff und Kelley (2003) gemessen. Dabei wird wieder das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte und in das Unternehmen allgemein abgefragt. Ein Beispielitem lautet: «In diesem Unternehmen herrscht ein Klima grossen Vertrauens». Alle Antworten werden auf einer siebenstufigen Likert-Skala anhand des Zutreffens (1= «stimme überhaupt nicht zu» bis 7= «stimme voll und ganz zu») bewertet. Die Reliabilität der verwendeten Skala berechnet sich wieder mit einem Cronbachs Alpha = .94, was als sehr hoch zu bewerten ist (Nunnally, 1978). Die Datenaggregation und die ICC-Kennwerte ergaben: ICC(1)=.13; ICC(2)=.88. Die Ergebnisse berechtigen daher zur Aggregation auf Organisationsebene (Bliese,

2000; Bliese et al., 2005). Die Items werden im Rahmen des Fragebogens für die Mitarbeitenden (Version B) erhoben.

Kontrollvariablen

Neben den Hauptvariablen werden wieder essenzielle Kontrollvariablen in die Berechnung aufgenommen. Da sich die abhängige Variable nicht (hier Vertrauen) ändert und die gleichen empirisch-quantitativen Grundlagen vorherrschen, werden im Rahmen einer statistischen Kontinuität wieder dieselben Kontrollvariablen verwendet. Dadurch werden für weitere mögliche, organisationsspezifische, Einflüsse kontrolliert. Zunächst geschieht dies wieder mithilfe der Erfassung der *Unternehmensgröße* anhand von Vollzeitäquivalenten in logarithmierter Form, um die Schiefe zu verringern (Schminke et al., 2002). Des Weiteren wird wieder für die verschiedenen Industrien kontrolliert, um spezifische Auswirkungen auf Vertrauen zu identifizieren (Dirks & Ferrin, 2001). Hierzu werden wieder vier Dummy-Variablen gebildet, welche jeweils die Zuordnung der Organisation zu Produktion, Handel, Dienstleistung und Finanzindustrie ermöglichen.

4.3.2 Analyse

Alle direkten Effekte werden über OLS Regressionsanalysen bestimmt, da durch die schrittweise Aufnahme von Prädiktoren relevante Änderungen im R^2 bestimmt werden können (Döring, Bortz & Pöschl, 2016). Bei der Moderationsanalyse wird wieder der von Dawson (2014) vorgeschlagene Prozess verwendet. Im ersten Schritt werden die Kontrollvariablen aufgenommen. Im zweiten Schritt dann die Haupteffekte und im letzten Schritt der Interaktionsterm. Nach den Kriterien von Aiken (1996) werden die Ergebnisse der Moderation wieder graphisch dargestellt. Darüber hinaus sollen wieder die Geradensteigungen bei unterschiedlichen Stufen der Moderatorvariable bestimmt werden. Dabei wird erneut das von Hayes (2018)

entwickelte PROCESS-Macro verwendet. Dieses wiederum basiert auf dem von Shrout und Bolger (2002) empfohlenen Bootstrapping-Verfahren, um bedingte direkte Effekte zu testen. Hierbei sind wieder bedingte direkte Effekte einer kontinuierlichen Moderatorvariable gemeint (Fischer, 2017): geringe Ausprägung (Mittelwert - 1 SD), mittlere Ausprägung (Mittelwert) und hohe Ausprägung (Mittelwert + 1 SD).

Des Weiteren wird im Modell eine moderierte Mediation postuliert. Diese bedingt indirekten Effekte werden ebenfalls über das PROCESS-Macro von Hayes (2018) überprüft (Modell 7). Auch hier wird wiederum das von Shrout und Bolger (2002) vorgeschlagene Bootstrapping-Verfahren benutzt. Des Weiteren wird konkludent zum aktuellen methodischen Forschungsstand postuliert, dass bereits ein signifikanter indirekter Effekt als Nachweis einer Mediation gilt, unabhängig davon, ob ein signifikanter direkter Effekt besteht, da diese Beziehung durch einen Mediator kausal erklärt werden kann (Fischer, 2017; Hayes, 2018; Shrout & Bolger, 2002). Daher stellt dieses vorgeschlagene Verfahren eine Alternative zu Baron und Kenny (1986) dar, welches sich in der neueren Managementforschung etabliert hat (Hayes, 2015). Im konkreten Fall der hier postulierten moderierten Mediation wird die unterschiedliche Stärke des indirekten Effekts für unterschiedliche Ausprägungen des Moderators getestet. Enthält das korrigierte 95 %-Konfidenzintervall nicht 0, so liegt bei der gegebenen Ausprägungsstufe des Moderators ein signifikanter indirekter Effekt vor (Hayes, 2018).

4.4 Ergebnisse

Der folgende Abschnitt zeigt die Ergebnisse der statistischen Überprüfung des vorherig vorgestellten moderierten Mediationsmodells auf, um den Zusammenhang zwischen geteilter Führung, Autonomie und Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten zu untersuchen.

4.4.1 Deskriptive Daten

Die folgende Tabelle (Tabelle 13) zeigt die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und Korrelationen der im Rahmen des Kapitels verwendeten Variablen auf. Geteilte Führung korreliert signifikant mit Autonomie in der zu erwarteten Richtung ($r=.35$, $p<.01$). Des Weiteren korreliert ebenfalls Autonomie mit organisationalem Vertrauen signifikant in der erwarteten Richtung ($r=.56$, $p<.01$). Auffällig ist wiederum auch, dass geteilte Führung in der Service Industrie stärker Verwendung findet ($r=.24$, $p<.05$) als in der Industrie ($r=-.24$, $p<.05$). Dies wiederum unterstützt die obige konzeptionelle Argumentation, dass geteilte Führung vor allem in nicht stark standardisierten industriellen Arbeiten Verwendung findet. Ein ähnlicher Effekt zeigt sich beim Autonomieempfinden der Mitarbeitenden. Auch hier hat industrielle Arbeit einen negativen Effekt ($r=-.22$, $p<.01$) und Service einen positiven ($r=.35$, $p<.01$). Dies lässt sich ähnlich zu geteilter Führung wieder damit erklären, dass in industrieller Arbeit die Abläufe stärker vorgegeben sind und somit weniger Autonomie herrscht. Als letzter Punkt wird deutlich, dass in der Industrie allgemein ein signifikant geringeres Vertrauensniveau herrscht als in den anderen untersuchten Sektoren ($r=-.23$, $p<.05$). Die Variablen wurden wiederum auf Multikollinearität hin überprüft, was nicht bestätigt werden konnte und somit das Regressionsverfahren legitimiert (Backhaus et al., 2016).

Tabelle 13: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der im vierten Kapitel betrachteten Variablen

	Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Geteilte Führung	3.33	0.29	1								
2	Virtualität	2.97	0.48	0.10	1							
3	Autonomie	3.66	0.29	0.35**	0.10	1						
4	Organisationales Vertrauen	5.00	0.61	0.05	0.01	0.56**	1					
5	Mitarbeiteranzahl (log)	5.12	1.05	0.17	-0.06	-0.12	-0.14	1				
6	Sektor_Industrie (Dummy)	0.34	0.47	-0.24*	-0.22*	-0.22**	-0.23*	-0.08	1			
7	Sektor_Handel (Dummy)	0.12	0.32	0.01	-0.06	-0.11	-0.06	-0.58	-0.26*	1		
8	Sektor_Service (Dummy)	0.44	0.49	0.24*	0.26*	0.35**	0.26*	-0.02	-0.65**	-0.32**	1	
9	Sektor_Finanz (Dummy)	0.10	0.31	-0.04	-0.02	0.00	-0.02	-0.21	0.22*	-0.12	-0.30*	1

Anmerkungen: * $p < .05$, ** $p < .01$ (2-seitig). Log= dekadischer Logarithmus

4.4.2 Hypothesentestung

Im Folgenden werden die aufgestellten Hypothesen einzeln getestet sowie die im Rahmen der vierten Hypothese postulierte moderierte Mediation gesamt via konditionellen indirekten Effekten überprüft (Berger, 2018).

Als erstes werden die Hypothesen 1-3 mit multiplen linearen Regressionsanalysen überprüft. Hypothese 1 argumentiert für einen positiven Zusammenhang zwischen geteilter Führung und Autonomie im Unternehmen. Um diesen Zusammenhang zu überprüfen werden in einem ersten Schritt nur die Kontrollvariablen in das Modell aufgenommen und dann im zweiten Schritt geteilte Führung hinzugefügt. Wie erwartet ergibt sich ein positiver signifikanter Effekt ($B=.31$, $R^2=.24$, $p<.01$), welcher über die Varianzaufklärung der Kontrollvariablen hinausgeht (siehe Tabelle 14)

Um den postulierten Moderationseffekt aus Hypothese 3 zu überprüfen, wurde der Moderator Virtualität sowie der Interaktionsterm Geteilte Führung x Virtualität in das Modell mitaufgenommen. Durch die signifikante Interaktion ($B=.24$, $R^2=.29$, $p<.05$) lässt sich die dritte Hypothese eines positiven Effekts von Virtualität auf die Beziehung zwischen geteilter Führung und Autonomie bestätigen (siehe Tabelle 14). Um den Interaktionseffekt und damit die Moderation zu verdeutlichen, wird dieser nach den Vorgaben von Aiken (1996) graphisch dargestellt und die Geradensteigungen für verschiedene Ausprägungen der Moderatorvariable untersucht (Fischer, 2017; Hayes, 2018; Hayes & Rockwood, 2017). Hierbei ist auffällig, dass Virtualität die Auswirkung von geteilter Führung auf Autonomie bestimmt, insbesondere gibt es bei geringer Virtualität keine signifikant positiven Effekte von geteilter Führung auf Autonomie (siehe Abbildung 13).

Im nächsten Schritt wurde die abhängige Variable Vertrauen näher untersucht. In der zweiten Hypothese wird postuliert, dass Autonomie positiv Vertrauen im Unternehmen unterstützt. Um dies zu testen wurde wieder zunächst ein Modell nur mit den Kontrollvariablen und geteilter Führung gerechnet und im

zweiten Schritt Autonomie hinzugefügt. Der Mediator Autonomie beeinflusst Vertrauen positiv ($B=.57$, $R^2=.39$, $p<.001$), was somit die zweite Hypothese stützt (siehe Tabelle 14).

Tabelle 14: Direkte und bedingt direkte Effekte von geteilter Führung auf Vertrauen

Variablen	Autonomie			Organisationales Vertrauen	
	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 1	Schritt 2
Kontrollvariablen					
Mitarbeiteranzahl (log)	-.15	-.20	-.20*	-.15	-.04
Sektor_Industrie (Dummy)	-.25	-.25	-.21	-.18	-.04
Sektor_Handel (Dummy)	-.14	-.16	-.14	-.07	.02
Sektor_Service (Dummy)	.13	.05	.08	.12	.08
Haupteffekte					
Geteilte Führung		.31**	.25*	-.02	-.18
Virtualität		.06	.02		
Moderator					
Geteilte Führung x Virtualität			.24*		
Mediator					
Autonomie					.57***
R ²	.15	.24	.29	.09	.39
Korrigiertes R ²	.11	.18	.23	.04	.30

Anmerkungen: *p<.05, **p<.01, ***p<.001 (2-seitig); Variablen wurden vor der Analyse mittelwertzentriert.

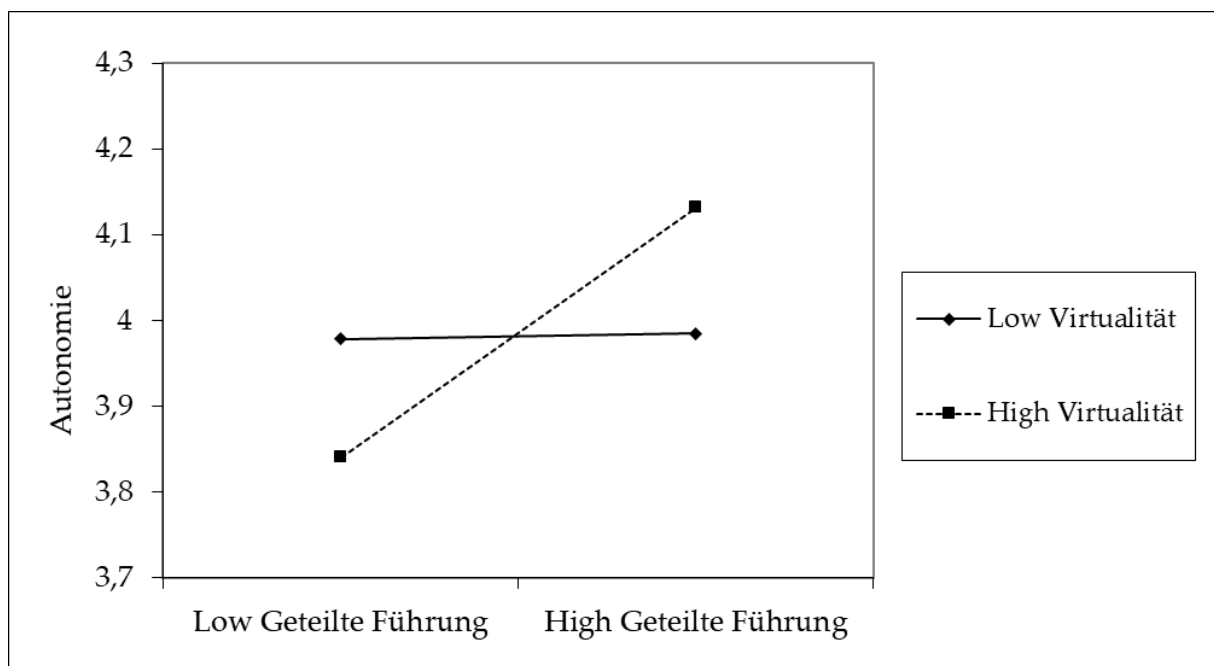


Abbildung 14: Moderatorwirkung von Virtualität zwischen Geteilter Führung und Autonomie

Um die vierte Hypothese zu überprüfen müssen konditionelle indirekte Effekte bestimmt und nachgewiesen werden, damit ein moderiertes Mediationsmodell vorliegt (Hayes, 2015). Hierfür werden zwei verschiedene Verfahren angewendet. Zunächst wird wieder mithilfe von SPSS Process die 95 %-Konfidenzintervalle der konditionell indirekten Effekte zwischen geteilter Führung, Autonomie und Vertrauen unter Berücksichtigung der Moderation von Virtualität berechnet (Hayes, 2015; Shrout & Bolger, 2002). Die indirekten Effekte der Mediation werden in Abhängigkeit der Ausprägung des Moderators dargestellt (siehe Tabelle 15). Fällt der Wert Null innerhalb des Konfidenzintervalls, so kann die moderierte Mediation nicht bestätigt werden (Hayes, 2015). Dies ist nur der Fall, für sehr geringe Ausprägungen des Moderators, so lässt sich die Hypothese einer moderierten Mediation für mittlere und hohe Werte von Virtualität stützen (Hayes, 2018).

Tabelle 15: Bootstrapping der konditionellen indirekten Effekte des vierten Kapitels

Moderator: Virtualität	Bootstrapping geschätzte		Konfidenzintervalle	
	Parameter		95 %	
Abhängige Variable: Vertrauen	Punktschätzer	SE	Untere	Obere
	kondit.		Grenze	Grenze
	indirekter Effekt			
Mittelwert – 1 SD	-0.02	0.20	-0.38	0.44
Mittelwert	0.32	0.14	0.09	0.64
Mittelwert + 1 SD	0.60	0.18	0.28	1.01

Anmerkungen: N=86 Unternehmen; Bootstrap N=5.000

Des Weiteren wird die von Hayes (2015) vorgeschlagene holistische Überprüfung durch den sogenannten «Index of moderated mediation» angewendet. Dieser Index beschreibt durch eine Quantifizierung der Beziehung zwischen indirekten Effekt und Ausprägung des Moderators, ob eine moderierte Mediation insgesamt vorliegt oder nicht. Grundlegend basiert der Test wieder auf Bootstrapping und lässt sich mit dem PROCESS Makro in SPSS (Modell 7) berechnen (siehe Tabelle 16).

Tabelle 16: Index der moderierten Mediation

Moderator: Virtualität	Bootstrapping geschätzte		Konfidenzintervalle	
	Parameter		95 %	
Abhängige Variable: Vertrauen	Index	SE	Untere	Obere
	moderierte		Grenze	Grenze
	Mediation			
	0.61	0.26	0.11	1.14

Anmerkungen: N=86 Unternehmen; Bootstrap N=5.000

Da der Index innerhalb des 95 %-Konfidenzintervalls wieder nicht den Wert 0 annimmt, spricht auch dieser Test für die Bestätigung der vierten Hypothese.

4.4.3 Praxisbeispiel: Einführung von geteilter Führung bei der Finanzverwaltung des Landes Baden-Württemberg

Im Folgenden soll anhand des Beispiels der Finanzverwaltung des Landes Baden-Württembergs noch einmal die Einführung von geteilter Führung exemplarisch erläutert werden. Im Vergleich zum vorherigen Beispiel werden für die Informationsbeschaffung hierbei nicht auf persönliche Interviews zurückgegriffen, sondern ein Beispiel herangezogen, welches bereits mehrfach in der praxisorientierten wissenschaftlichen Literatur zur Thematik verwendet wurde (Piecha, Wegge, Werth & Richter, 2014; Trippel, 2016). Hierdurch soll den Leser valide Informationen aus verschiedenen Quellen bereitgestellt werden.

Hintergrund und Ausgangslage des Projekts

Die grundlegende Überzeugung von geteilten Führungsansätzen liegt darin begründet, dass die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die sich daraus

ergebenden Gruppendynamiken eine wertvolle unterstützende Ressource für klassische vertikale Führung in komplexen Aufgabenstellungen darstellt, welcher sich die formale hierarchische Führungskraft bedienen sollte (Piecha et al., 2014). Im Jahr 2000 stand die Finanzverwaltung des Landes Baden-Württembergs vor einem zentralen Umbruch und stellte sich die Frage wie die Zusammenarbeit in den einzelnen Ämtern unter der Bedingung zunehmender steuerrechtlicher Regularien und weniger Personal zu bewältigen ist (Piecha et al., 2014). Um diesen zentralen Umbruch zu meistern hat die Behörde, beginnend im Jahr 2000, die Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl damit beauftragt, den Transformationsprozess wissenschaftlich zu begleiten (Feuerstein & Fischer, 2000; Trippel, 2016). Das zentrale Ziel waren hierbei die Steigerung der Flexibilität, Qualität und Effizienz der Sachbearbeitung und die Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Piecha et al., 2014).

Die Arbeit der Finanzverwaltung Baden-Württemberg eignet sich aus verschiedenen Gründen gut für die Etablierung geteilter Führung. Zum einen sind die Tätigkeiten an den verschiedenen Standorten ähnlich und die Ausbildung der Mitarbeitenden ist im Bundesland identisch, daher können recht einfach überregionale Teams gebildet werden (Trippel, 2016). Des Weiteren können durch die Einführung geteilt geführter Teams die Ansprüche und Interessen der einzelnen Mitarbeitenden besser abgebildet werden (Feuerstein & Fischer, 2000). Des Weiteren sind viele Prozesse in der Finanzverwaltung standardisiert und können somit auch überregional angewendet werden. Die Bildung der verschiedenen Teams vollzieht sich situationsbedingt und wird teilweise selbstgesteuert initiiert bzw. nach Bedarf eingeteilt. Hierfür werden verschiedenste Hierarchiestufen vermischt, wobei immer noch eine formelle Führungskraft eingeteilt wird, diese aber explizit nur in Ausnahmefällen alleinig Entscheidungen durchsetzen soll (Trippel, 2016).

Einführung und Konsequenzen der Einführung von geteilten Führungsteams

Im Rahmen eines Pilotprojekts mit sechs Finanzämtern wurde gezielt ortsübergreifende Teams gebildet und geteilte Führung initiiert. Hierfür wurde das Projekt mit den Mitarbeitenden zunächst diskutiert und grundlegende Regeln aufgestellt. Nach erfolgreicher Testphase sollen die Prinzipien der geteilten Führung übergreifend auf alle überregionalen Teams angewendet werden. Hierfür wurden die Führungskräfte und Mitarbeitenden in mehreren Schulungen und Open-Space Veranstaltung ausführlich geschult, wobei sich diese Schulungen insbesondere auf die folgenden vier Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit konzentrieren (Piecha et al., 2014).

Als erster Erfolgsfaktor gilt eine gezielte und abgestimmte Aufgabenverteilung innerhalb der verschiedenen Teams (Piecha et al., 2014; Trippel, 2016). Die einzelnen Arbeitspakete sollen, wenn möglichst demokratisch und nach Kompetenzen (nicht unbedingt nach Ausbildungsgrad), verteilt werden, wobei insbesondere auch eine Rotation von Aufgaben erwünscht ist um möglichst breite Expertisen bei den Mitarbeitenden zu erreichen. Hierdurch werden die Teams flexibler und robuster, sollte ein Teammitglied ausfallen oder wechseln.

Als zweiter Erfolgsfaktor für die Implementierung von geteilter Führung wurde eine effektive Selbststeuerung der Teams identifiziert (Piecha et al., 2014). Im Allgemeinen sind alle Teammitglieder gemeinsam für Leitung, Kontrolle und Koordination des Teams verantwortlich. Explizite Verantwortungsbereiche (Urlaubsplanung, Kontrolle und Rückmeldung von Leistungsdaten etc.) werden an einzelne Teammitglieder übertragen, wobei diese Aufgabenbereiche auch rotieren können. Die einzelnen Verantwortlichen für die verschiedenen Teilaspekte des Projekts sind dann auch zuständig für die Kommunikation und Absprache mit dem formellen Vorgesetzten, welcher explizit angehalten wird, sich nicht in die operative Gestaltung des Teams einzumischen.

Als dritter Erfolgsfaktor gilt eine gemeinsam schriftlich festgehaltene Teamcharta, wodurch Konflikte und Koordinationsprobleme vorgebeugt

werden sollen, indem Aufgaben und Termine mit expliziten Verantwortungspersonen hinterlegt werden (Piecha et al., 2014; Trippel, 2016). Hierdurch soll dem Grundgedanken der flexiblen geteilten Führung ein institutioneller Rahmen gegeben werden, auf welchen sich alle Akteure berufen können. Dennoch kann die Charta innerhalb des Teams flexibel gestaltet werden.

Als vierter Erfolgsfaktor gilt es eine regelmässige Reflexion und Revision der Zusammenarbeit einzuhalten (Trippel, 2016). Hierfür werden routinemässige Feedbackgespräche mit dem Vorgesetzten geführt, um die Struktur der Zusammenarbeit zu hinterfragen und falls nötig anzupassen.

Die Ergebnisse für die Finanzverwaltung Baden-Württemberg haben sich dabei wie folgt ergeben. Zum einen hat sich die Effektivität der Arbeit erhöht, bei gleichzeitig höherer Zufriedenheit der Mitarbeitenden (Trippel, 2016). Eine Herausforderung stellt insbesondere noch die Transformation der Führungskräfte vom vertikalen Kontrolleur und Entscheider hin zum Teamcoach und Förderer des Teams dar (Trippel, 2016). Hierfür werden seit 2012 die Führungskräfte im Jahresrhythmus gezielt gecoacht und ihre neue Rolle diskutiert. Hierdurch kann die Wandlung einer vormals stark hierarchischen Behörde hin zur modernen flexiblen Organisation noch weiter gestärkt werden.

4.5 Zwischenfazit

Im Folgenden werden noch einmal die zentralen theoretischen und empirischen Ergebnisse des Kapitels zusammengefasst und die Verknüpfung zum nächsten Kapitel bzw. zur gesamten Dissertation hergestellt.

4.5.1 Geteilte Führung ergänzt traditionelle Führung in virtuellen Arbeitswelten

Das vorherige Kapitel hat die organisationsstrukturellen Grundlagen von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten aufgezeigt, wobei eine Balance zwischen Deformalisierung auf der einen Seite und organisationaler Stabilität auf der anderen Seite vorteilhaft wirkt. Im hiesigen Kapitel wurden erste organisationskulturelle Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit im virtuellen Arbeitswelten untersucht, um potenzielle optimale organisationsstrukturelle Voraussetzungen in der täglichen Arbeit auch umsetzen zu können. Konkludent zum wissenschaftlichen Diskurs wird sich hierbei initial auf die Ausprägung der Führungsform konzentriert, welche als Initiator einer Kulturveränderung im Unternehmen dient (Schein, 2010).

Konkludent zu bereits bestehender Forschung (Hoch & Kozlowski, 2014) zeigt das hier vorliegende Kapitel theoretisch-konzeptionell sowie empirisch-quantitativ auf, dass geteilte Führung in virtuellen Arbeitswelten vorteilhaftig wirkt. Ergänzend zu diesen bereits in der wissenschaftlichen Literatur diskutieren Phänomen, werden die Wirkzusammenhänge von geteilter Führung auf Vertrauen im Unternehmen noch einmal verdeutlicht. Aufbauend auf den Annahmen der sozialen Austauschtheorie wird deutlich, dass geteilte Führung, wenngleich die genaue Ausprägung und die Ergänzung mit anderen Führungsformen noch umstritten sind, aufgrund von zwei zentralen Aspekten für den Vertrauensaufbau in virtuellen Unternehmen unabdingbar ist. Zum einen sind in virtuellen Arbeitswelten die Möglichkeiten hierarchischer Führung oftmals beschränkt und die traditionelle Idee einer starken Führungspersönlichkeit die das Projekt und die Mitarbeitenden holistisch überwacht und delegiert erscheint im Kontext fluider und virtueller Teams mit unterschiedlichen fachlichen und kulturellen Hintergrund kaum mehr realistisch (Hoch & Kozlowski, 2014). Als zweites lässt sich ableiten, dass sich die Vorteile der virtuellen Arbeit insbesondere durch die stärkere Selbstbestimmung der Mitarbeitenden manifestieren, welche wiederum eine

essentielle Grundlage für Motivation und Zufriedenheit darstellt (Deci et al., 2017). Wird nun versucht ein traditionell hierarchisches Verständnis von Führung einfach in die virtuelle Arbeitswelt zu übertragen, so verschwinden die postulierten Vorteile schnell wieder.

4.5.2 Nur in virtuellen Arbeitswelten führt geteilte Führung zu mehr Autonomie

Das persönliche Autonomieempfinden ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Vertrauen im Unternehmen entstehen kann (Chiniara & Bentein, 2016; Gellatly & Withey, 2012). Dies liegt vor allem daran, dass hiermit den Mitarbeitenden das Gefühl von Kompetenz vermittelt wird. Wird den Mitarbeitenden oder den Kollegen die Möglichkeit gegeben ihre Arbeit selbst zu gestalten, so kommt es zu einer Signalisierung von Vertrauen, dass den Mitarbeitenden dies auch zugetraut wird. Virtuelle Arbeit wiederum bildet einen starken institutionellen Rahmen dafür, dass wirklich auch selbstbestimmt gearbeitet werden kann (Breuer et al., 2016). Daher ist es entscheidend, dass die vorherrschende Führungsform diese positive Grundlage von Virtualität unterstützt und ergänzt. Im hiesigen Kapitel wurde dabei deutlich, dass geteilte Führung den Mitarbeitenden mehr Freiräume lässt, Autonomie fördert und im Endresultat dann auch Vertrauen indirekt stärkt.

Ein essentielles Ergebnis für Wissenschaft und Praxis ist aber der empirisch-quantitative Nachweis, dass geteilte Führung nur in stärker virtuellen Arbeitswelten auch wirklich Autonomie ermöglicht. Aus einer wissenschaftlichen Betrachtungsweise heraus lässt sich daher initial die Frage aufwerfen, ob und inwieweit virtuelle Arbeitsformen nicht sogar erst den institutionellen Rahmen darstellen, in welchen geteilte Führung entstehen kann, bzw. entstehen sollte. So wird zwar geteilte Führung oftmals im virtuellen Kontext diskutiert (Hoch & Kozlowski, 2014; Robert & You, 2018), das Konzept ist aber ungleich älter und wird auch vollkommen unabhängig von virtuellen Arbeitswelten diskutiert (Bligh et al., 2006; Yukl, 2013). In Betrachtung der hier

vorliegenden Arbeit wurde geteilte Führung unter der spezifischen Linse der Vertrauensforschung diskutiert, daher lassen sich allgemeingültige Aussagen nicht ableiten. Für die zukünftige Forschung wäre es aber interessant, das genaue Zusammenspiel von geteilter Führung und Virtualität noch genauer zu betrachten. Hierdurch könnten Forschungslücken in der wissenschaftlichen Literatur geschlossen werden, wann und wie geteilte Führung sinnvoll ist und wann nicht und insbesondere wie die Balance mit klassischer hierarchischer Führung zu managen ist (Pearce et al., 2007). Aus einer praktischen Perspektive heraus lässt sich durch die bestätigte Moderation ableiten, dass positive Effekte von geteilter Führung auf das Vertrauensniveau im Unternehmen erst durch eine zunehmende kontextuelle Moderation durch Virtualität entstehen. Anstatt dogmatisch geteilte Führung im Unternehmen zu fördern sollten sich Praktiker die Frage stellen wie weit die virtuelle Arbeitswelt im Unternehmen fortgeschritten ist und hierdurch bedingend eine Veränderung der Führungskultur vorantreiben.

5 Zusammenfassende Diskussion, zukünftige Forschung und praktische Implikationen

Im Folgenden, abschliessenden Kapitel, sollen nun die vorherigen drei Kapitel gemeinsam diskutiert werden und die in der Einleitung initial aufgestellten Forschungsfragen beantwortet werden. Daraus resultierend sollen zentrale theoretische Implikationen sowie einschränkend mögliche Limitationen und weiterer Forschungsbedarf der Arbeit noch einmal herausgestellt werden. Die Arbeit hat einen besonderen anwendungsorientierten Fokus, daher widmet sich der grösste Teil der Diskussion auch noch einmal den zentralen praktischen Implikationen des Dissertationsvorhabens und betrachtet diese über die Gesamtheit der Ergebnisse hinweg. Hierbei sollen essentielle Empfehlungen für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende aufgezeigt werden, damit diese den Vertrauensaufbau in virtuellen Arbeitswelten erfolgreich meistern können.

5.1 Zusammenfassende Integration der Arbeit

Um eine holistische Integration der einzelnen Ergebnisse zu ermöglichen werden diese noch einmal anhand der aufgestellten Forschungsfragen behandelt. Der zentrale Startpunkt der Arbeit waren zwei verschiedene Trends die sich innerhalb der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis verstärkt auftun. Zum einen ermöglicht die zunehmende Digitalisierung als zentraler ökonomischer und gesellschaftlicher Trend eine fundamentale Veränderung der Arbeitsweisen in Unternehmen (Katz & Koutroumpis, 2013; Romeike et al., 2016). Aufgrund der Möglichkeit der Verwendung digitaler Kommunikationstechnologien werden Teams und Abteilungen zunehmend rein nach Expertise und Auslastung zusammengestellt, unabhängig von örtlichen Faktoren (Blöbaum, 2016b). Hierdurch entsteht eine zunehmende virtuelle Arbeitswelt, in welcher die Akteure zumeist nicht mehr gemeinsam in

einem Büro sitzen, sondern über viele Standorte hinweg verteilt sind (Romeike, 2015). Darüber hinaus stehen Unternehmen vor der essentiellen Herausforderungen immer flexibler und agiler zu werden, um am Markt bestehen zu können (Bahrami & Evans, 2011). Hierbei zeigt sich, dass insbesondere eine hohe Vertrauenskultur entscheidend dafür ist, dass Unternehmen schnell, agil und innovativ sind und somit auch dauerhaft am Markt bestehen können (Dirks & Ferrin, 2001). Werden nun die beiden Trends, zunehmende Virtualisierung und steigende Notwendigkeit von Speed, miteinander verknüpft, unter der Prämisse, dass Vertrauen essentiell für Speed ist, so ergibt sich die zentrale übergreifende Forschungsfrage der Arbeit. Nämlich wie Vertrauen unter der Voraussetzung einer zunehmend virtuellen Arbeitswelt aufgebaut und gestärkt werden kann.

Im Rahmen der *Forschungsfrage 1* wird erst einmal ein Schritt zurückgegangen und es soll überprüft werden, inwieweit die Bedeutung von Vertrauen für Speed auch noch in virtuellen Arbeitswelten bestand hat. Dies ist nicht natürlich gegeben, da es innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses eine weitreichende Diskussion darüber gibt, dass Kontrolle und Standardisierung eher die Antwort auf die Herausforderungen von flexiblen und virtueller Arbeit sein sollte (Breuer et al., 2016). Die erste Forschungsfrage stellt somit die grundlegende Prämisse für das gesamte Dissertationsvorhaben dar: Vertrauen ist wichtig und bleibt es auch in virtuellen Arbeitswelten, daher ist es wissenschaftlich und anwendungsorientiert relevant, Faktoren zu erforschen, welche Vertrauen speziell unter der Bedingung von virtueller Zusammenarbeit stärken. Bezüglich der ersten Forschungsfrage lässt sich konzeptionell fundiert und empirisch-quantitativ deutlich ableiten, dass die Bedeutung von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten, in Bezug auf die Fähigkeit zu Speed, sogar noch zunimmt und die Unternehmen am erfolgreichsten sind, welche virtuell arbeiten und zugleich ein hohes Niveau an Vertrauen aufweisen. Die Grundprämisse des Dissertationsvorhabens lässt sich also nachweisen.

Im Rahmen der *Forschungsfrage 2* werden nun zum ersten Mal spezifisch treibende Faktoren von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten untersucht. Hierbei wird sich zunächst auf organisationsstrukturelle Voraussetzung fokussiert, welche die Art und Weise der Arbeit durch organisatorische Vorgaben institutionalisieren. Bei der konzeptionellen Herleitung und quantitativ-empirischen Überprüfung wird dabei deutlich, dass virtuelle Arbeit spezifisch andere strukturelle Voraussetzungen bedarf als ihre nicht virtuellen Pendant. Deformalisierung stärkt Vertrauen nur in virtuellen Arbeitswelten und organisationale Stabilität wandelt sich mit zunehmender Virtualität vom negativen zum positiven Faktor. Die entscheidende Konsequenz ist, dass Unternehmen in virtuellen Arbeitswelten ihre institutionellen Arbeitsstrukturen anders denken und implementieren müssen.

Im Rahmen der *Forschungsfrage 3* wird initial auf organisationskulturelle Faktoren eingegangen, welche den Vertrauensaufbau in virtuellen Arbeitswelten ermöglichen sollen. Hierbei wird ein besonderes Fokus auf die Auswirkungen der Führungskultur gelegt, da diese als entscheidender Initiator und Ausprägungsform von Kultur im Unternehmen zu verstehen ist (Schein, 2010). Innerhalb der wissenschaftlichen Literatur gibt es einen Konsens darüber, dass klassische hierarchische Führung in virtuellen Arbeitswelten durch geteilte Führungsformen ergänzt bzw. abgelöst werden muss (Hoch et al., 2010; Hoch & Kozlowski, 2014; Robert & You, 2018). Daher wird der Zusammenhang zwischen geteilter Führung, Autonomieempfinden und Vertrauen in virtuellen Arbeitskontexten untersucht. Das zentrale Ergebnis hierbei ist, dass geteilte Führung über eine Stärkung des Autonomieempfindens in virtuellen Arbeitswelten tatsächlich Vertrauen stärken kann und somit auch aus der Perspektive der Vertrauensforschung ein positiver Effekt von geteilter Führung bestätigt werden kann.

Zusammenfassend lässt sich daher schlussfolgern: Vertrauen ist auch in virtuellen Arbeitswelten entscheidend und auch möglich. Hierfür müssen zunächst die Arbeitsstrukturen den neuen Gegebenheiten angepasst werden,

mit weniger Formalisierung aber dennoch in Verbindung mit einem stabilen institutionellen Rahmen. Geteilte Führung bildet die Grundlage für mehr Autonomieempfinden bei den Mitarbeitenden und stärkt somit das Vertrauensniveau im Unternehmen. Entscheidend ist hierbei die Mitarbeitenden für geteilte Führung zu befähigen und durch klassische inspirierende Führung zu ergänzen. Geteilte Führung bedeutet nicht das Ende klassischer Führung, sondern die Aufgabe der Führungskraft von morgen ist es die Mitarbeitenden nicht mehr so stark zu kontrollieren, sondern sie zu befähigen sich gegenseitig zu führen.

5.2 Theoretische Implikationen

Werden die konzeptionellen und empirisch-quantitativen Ergebnisse in ihrer Gesamtheit betrachtet, so lassen sich vier essenzielle theoretische Implikationen für die Forschung ableiten

5.2.1 Implikationen für die Vertrauensforschung

Die grundlegende Überlegung dieser Arbeit beginnt bei der Frage, wie Unternehmen in Zukunft erfolgreich bestehen können und in welchen Arbeitskontext dies geschehen wird. Hierbei ist Speed entscheidend dafür, dass Organisationen durch ihre Wandlungsfähigkeit am Markt bestehen können. Vertrauen kommt im Kontext der Forschung zu organisationalem Wandel und Adaptionsfähigkeit eine zentrale Rolle zu (McEvily & Tortoriello, 2011).

Innerhalb der Vertrauensforschung gibt es aktuell immer noch eine Diskussion darüber, ob die Bedeutung von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten zunehmen oder unwichtiger werden wird (Breuer et al., 2016; Langfred, 2004). Die hier vorliegenden Ergebnisse tragen zu einem akademischen Konsens bei, indem deutlich aufgezeigt wird, dass Vertrauen für Unternehmen entscheidend ist und dieser Effekt durch eine zunehmende Virtualität der Arbeit noch

verstärkt wird. Dieses Ergebnis ergänzt bereits bestehende Forschung (Breuer et al., 2016) auf Teamebene nun auch auf Organisationsebene.

Innerhalb der Vertrauensforschung gibt es insbesondere noch einen anhalten Diskurs darüber, welche Faktoren, wann und in welchem Umfang, Vertrauen in Unternehmen fördern (Paliszkievicz, 2011; Zhang et al., 2008). Oftmals werden einzelne Treiber isoliert betrachtet und es fehlt vor allem an Stellhebeln, welche auf organisationsweiter Ebene implementiert werden können (Jong et al., 2016). Die hier vorliegenden Ergebnisse erweitern die bestehende Vertrauens Theorie im organisationalen Kontext dadurch, dass klare strukturelle und führungskulturelle Förderfaktoren von Vertrauen aufgezeigt werden, welche explizit in virtuellen Arbeitswelten zu tragen kommen. Hierdurch wird der wissenschaftliche Diskurs verstärkt in die virtuelle Arbeitswelt getragen, welche zunehmend der zukünftige Standard für Unternehmen werden wird (Blöbaum, 2016b; Deloitte, 2016).

Des Weiteren ist ein zentrales Hauptaugenmerk der Vertrauensforschung die Frage, wie verschiedene Führungsformen Vertrauen fördern können (Dirks & Ferrin, 2002; Romeike, 2015). Die hier vorliegende Arbeit erweitert den theoretischen Rahmen der Vertrauensforschung dadurch, dass geteilte Führung zum ersten Mal ein treibender Faktor von Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten untersucht wird und die Wirkungszusammenhänge aufgeschlüsselt werden. Dies führt zu einem breiteren Verständnis darüber, wie Führung in virtuellen Arbeitswelten erfolgreich gestaltet werden kann.

5.2.2 Implikationen für die Forschung zu neuen Arbeitsformen

Die hier vorliegende Dissertation fokussiert sich auf Virtualität als zunehmende bedeutende Rahmenbedingung der Arbeit in Organisationen. Die zunehmende Virtualität, also dass an unterschiedlichen Orten gearbeitet wird, ist eine Konsequenz eines breiteren Trends, welcher in der Wissenschaft zumeist mit neuen Arbeits- oder alternativen Arbeitsformen umschrieben wird (Romeike et al., 2016; Spreitzer et al., 2017). Hierbei gibt es eine sehr grosse Bandbreite an

verschiedenen forschungsrelevanten Themen im Bereich der Veränderung von klassischen Arbeitsbeziehungen (bspw. Freelancing), zunehmende örtliche Verlagerung der Arbeit in die privaten Häuslichkeiten (bspw. Home-Office), eine stärker individualisierte Art und Weise der Ausgestaltung der Arbeit (I-Deals), multiple Teams und weitere verwandte Aspekte der Forschung im Bereich Organizational Behavior (Cascio & Montealegre, 2016; Spreitzer et al., 2017). Wenn auch diese einzelnen Forschungsthemen spezifisch betrachtet und untersucht werden, so haben sie doch alle gemeinsam, dass sich die traditionelle Zusammenarbeit im Unternehmen immer mehr virtualisiert. Daher lassen sich in der Konsequenz aus dieser Arbeit zentrale Implikationen für die breitere Forschung zu neuen Arbeitsformen ableiten.

Zum einen lässt sich aus den konzeptionellen Überlegungen und empirischen Ergebnissen der Arbeit ableiten, dass die Implementierung von neuen Arbeitsformen nicht nur aus einer individuellen Betrachtungsweise zwischen Akteuren untersucht werden darf (bspw. Vorgesetzter und Mitarbeitender), sondern dass eine zunehmende Virtualität auch gesamtorganisatorische Konsequenzen hat und daher auch so betrachtet werden muss.

Des Weiteren wird deutlich, dass neue Arbeitsformen auch stärker unter der Beobachtungslinse der Vertrauensforschung betrachtet werden müssen, um auf Dauer organisational erfolgreich im Unternehmen implementiert zu werden. Daher ist es entscheidend, welche verschiedene Konstellationen von diversen Arbeitsformen Vertrauen fördern oder verhindern.

5.2.3 Implikationen für die Forschung zu Organisationsstrukturen der Arbeit

Der Aufbau von Organisationen und deren Mechanismen der Arbeitserbringung, Kontrolle und hierarchische Ordnungsfunktion ist eine der zentralen und ältesten Forschungsgebiete der Betriebswirtschaftslehre (Hungenberg, 2015). Dabei beruht ein Grossteil der grundlegenden konzeptionellen und empirischen Forschung immer noch auf der Denkweise

der klassischen Industrie, klarer Hierarchien und Arbeitsweisen (Birkinshaw & Ridderstråle, 2017). Dabei stellt sich längst die Frage, welche Organisationsstrukturen erfolgreich für flexible, wissensintensive und virtuelle Arbeitswelten eingesetzt werden können. Mit einem besonderen Fokus auf das Vertrauensniveau im Unternehmen zeigt die hier vorliegende Arbeit auch hier essentielle Implikationen auf.

Zum einen wird deutlich, dass bestehende Denkweisen der Formalisierung und Kontrolle in virtuellen Arbeitswelten negative Effekte ausüben können, während sie in nicht virtuellen Arbeitswelten neutral wirken und Vertrauen nicht zerstören. Die zentrale Implikation hieraus ergibt sich dadurch, dass bestehende strukturelle Gegebenheiten nach einer starken Formalisierung untersucht werden müssen und Lösungen für eine postformale Arbeitswelt gefunden werden müssen.

Die zweite grosse Implikation ergibt sich daraus, dass Organisationsstrukturen, trotz ihrer geringeren Formalisierung, in Zukunft noch stärker als institutioneller Anker für virtuell arbeitende Mitarbeitende agieren müssen. Daher muss genau überlegt werden, wie struktureller organisationaler Wandel initiiert werden kann, ohne das organisationale Vertrauensniveau in der Organisation zu senken.

5.2.4 Implikationen für die Führungsforschung

Mehr Virtualität, zunehmende Flexibilität und veränderte organisationale Strukturen bedingen auch nach einem neuen Verständnis von Führung und Aufgaben der Führungskraft (Spreitzer et al., 2017). Insbesondere werden klassische und stark hierarchische Führungsformen im Rahmen von intensiver Wissensarbeit und virtuellen Arbeitswelten obsolet und Führung muss neu gedacht werden. Hierbei zeigt die vorliegende Arbeit ebenfalls zwei zentrale theoretische Implikationen auf.

Anknüpfend an bestehender konzeptioneller und empirischer Forschung wird zunächst deutlich, dass geteilte Führung in Zukunft wichtiger werden wird, um die Komplexität der Arbeit und die Flexibilitätsbedürfnisse der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Innerhalb der hiesigen Dissertation wird initial auch deutlich, dass geteilte Führung indirekt auch Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten stärkt.

Des Weiteren wird deutlich, dass es sich hier um eine initiale Diskussion der positiven Effekte von geteilter Führung handelt und dies nicht bedeutet, dass klassische, insbesondere inspirierende Führung obsolet wäre. Im Gegenteil, zieht sich die Führungskraft zurück und überlässt den Mitarbeitenden sich selbst, so kann das Resultat schnell in Laissez-Faire münden, der Abwesenheit jeglicher Führung und Koordination und dies ist oftmals die schlechteste Form der Führung (Bruch, Block & Färber, 2018; Hinkin & Schriesheim, 2008). Entscheidend ist, dass die Führungskräfte in Zukunft mehr Verantwortung abgeben, aber Führung vor allem auch bedeutet, die Mitarbeitenden zu befähigen, sich selbst gegenseitig zu führen.

5.3 Limitationen der Arbeit

Bezüglich der der hier vorliegenden Arbeit ergeben sich wie bei allen empirischen Forschungsprojekten der sozialwissenschaftlichen Forschung einige methodische Limitationen der Arbeit. Da das hiesige Dissertationsvorhaben initial die Vertrauensbildung in virtuellen Arbeitswelten untersucht und somit noch weiterführender Forschungsbedarf besteht, können diese methodischen Limitationen insbesondere auch als Anregung und Ansatzpunkt für weiterführenden Studien dienen.

Eine erste zentrale Limitation der Arbeit ergibt sich durch das datenbedingte Querschnittsdesign, welchen allen drei empirisch-quantitativen Kapiteln zugrunde liegt (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003). Bedingt durch die einmalige Messung und Erhebung der Daten spiegeln die Ergebnisse

Momentaufnahmen dar. Hierdurch können zwar statistische Zusammenhänge aufgezeigt werden, jedoch können Kausalitäten, welche sich erst im Zeitverlauf zeigen, nicht nachgewiesen werden (Cohen et al., 2003).

Eine zweite Limitation ergibt sich durch den regionalen Fokus der Stichprobe. Es wurden ausschliesslich deutsche Unternehmen befragt, was wiederum die Generalisierbarkeit der Ergebnisse über diesen wirtschaftlichen und kulturellen Raum hinweg nicht automatisch implizieren lässt. Insbesondere wurde in der konzeptionellen Herleitung aufgezeigt, dass Vertrauen aus einer individuellen Beziehung immer eine Abschätzung von Risiko und Chancen ist. Hierbei ist zu erwähnen, dass sich die Risikobereitschaft oder umgekehrt das Sicherheitsbedürfnis erheblich nach Kulturkreisen unterscheiden kann und somit auch den Vertrauensaufbau im organisationalen Kontext beeinflusst (Welter, 2015). Dabei sei aber dennoch zu erwähnen, dass die verwendete Stichprobe ausschliesslich deutsche Unternehmen einschliesst, aber hierbei eine hohe Diversität bezüglich Industrie, Region und Mitarbeitendenanzahl erreicht wird, wodurch industrie- oder regionsspezifische Verzerrungen auf die Ergebnisse vermindert werden.

Als letzte methodische Limitation lässt sich ableiten, dass alle Skalen mithilfe einer Selbsteinschätzung der Mitarbeitenden, bzw. der Mitglieder der Geschäftsführung abgefragt wurde und keine rein objektiven Unternehmensdaten extern erhoben wurden (bspw. Umsatz, EBIT). Das Antwortverhalten der Akteure ist auch immer durch organisationale Faktoren bestimmt und trotz der Anonymisierung ist nicht auszuschliessen, dass eine gewisse soziale Erwünschtheit nicht auch die Teilnehmer beeinflusst. Dies wiederum kann aufgrund der erfolgten Datenaggregation auf Organisationsebene die Ergebnisse insgesamt beeinflussen (Menges, Walter, Vogel & Bruch, 2011). Daher könnte zum Beispiel eine weiterführende Forschung dadurch profitieren, dass die postulierten Ergebnisse mit objektiven externen Unternehmensdaten abgeglichen werden.

5.4 Weiterer Forschungsbedarf

Die essenzielle Grundprämisse dieser Arbeit ist, dass virtuell agierende Unternehmen mit gleichzeitig hohem Vertrauensniveau flexibler, schneller und im Endresultat erfolgreicher sind als andere Unternehmen. Hierzu zeigt die Dissertation erste Mechanismen auf, wie Vertrauen erfolgreich spezifisch im virtuellen Arbeitskontext generiert werden kann. Um diese Zusammenhänge noch näher zu validieren, zu verstehen und zu erweitern bedarf es noch weiteren empirisch-quantitativen Forschungsbedarf, welcher vor allem in den folgenden Punkten resultieren sollte.

Der zentral postulierte Mechanismus, dass Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten zu mehr Speed und im Endresultat zu mehr unternehmerischen Erfolg führt sollte in Zukunft anhand objektiver externer Daten (Umsatz, EBIT etc.) validiert werden. Werden die Erfolgskomponenten wirtschaftlichen Erfolgs näher untersucht, so ergeben sich verschiedenen Stellhebel, welche bedient werden können (Hungenberg, 2015). Hierbei können Unternehmen ihre objektive Performanz dadurch erhöhen, dass sie Kosten vermeiden, mehr Umsatz generieren oder auch innovativer sind. Daher wäre es für eine zukünftige organisationsorientierte Forschung besonders interessant, welche Erfolgsfaktoren durch ein hohes Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten besonders bedient werden und welche nicht. Zum einen zeigt die empirisch-quantitative Forschung aktuell auf, dass Vertrauen vor allem Kosten für Kontrolle und Prozesse senkt (Jong et al., 2016), zum anderen erhöht sich aber auch die Bereitschaft ein Risiko einzugehen, da Vertrauen das Individuum im Unternehmen absichert, was wiederum die Innovationsbereitschaft erhöhen würde (Dirks & Ferrin, 2001). Daher wäre es interessant dieses Zusammenspiel und das spezifische Auftreten der Faktoren genauer zu betrachten.

Des Weiteren sollte mit einzelnen Unternehmen Längsschnittstudien durchgeführt werden, um die Kausalität der hier vorliegenden Ergebnisse zu bestätigen. Dabei wäre insbesondere auch interessant, die vorgestellten

Mechanismen zur Vertrauensgenerierung in virtuellen Arbeitswelten im Längsschnitt zu untersuchen, um gewisse Veränderungsprozesse der Zusammenhänge über die Zeit zu beobachten. Es ist zum Beispiel vorstellbar, dass die Bedeutung von organisationaler Stabilität wieder abnimmt, wenn Unternehmen längerfristig mit virtuellen Arbeitswelten vertraut sind und sich die Mitarbeitenden an diesen Zustand gewöhnt haben. Diese Überlegung konnte mit den bestehenden Daten bisher nicht untersucht werden, stellt aber einen interessanten Forschungsauftrag für zukünftige Projekte dar.

Ein weiterer Aspekt, welcher in zukünftiger Forschung untersucht werden sollte, ist wie sich unterschiedliche Level an Virtualität im Unternehmen auf den Erfolg der Organisation und im spezifischen auf die Wirksamkeit der hier vorgestellten Stellhebel auswirken. Hierfür ist eine neue Art der organisationalen Diversität notwendig, welche sich nicht darauf bezieht, wer wir sind, sondern wie wir unterschiedlich arbeiten (Berger, 2018; Mohammed & Nadkarni, 2014). Daher könnte eine neue Form von virtueller Diversität im Unternehmen ebenfalls eine entscheidende Herausforderung für Unternehmen werden, wenn ein Teil der Mitarbeitenden zunehmend flexibel, virtuell und ortsunabhängig arbeitet, der andere Teil aber in alten Strukturen und Arbeitsweisen verweilt. Dies ist insbesondere auch daher interessant, da innerhalb dieses Dissertationsverfahren Faktoren vorgestellt werden, welche explizit Vertrauen in virtuellen Arbeitsformen fördern, aber teilweise bei geringer Virtualität nicht wirken bzw. sogar kontraproduktiv sind. Daher ist es für Unternehmen zukünftig entscheidend zu wissen, wie divers in Hinblick auf Virtualität sie aufgestellt sind und welche organisationalen Konsequenzen sich daraus ergeben.

Als letzter wichtiger Punkt für zukünftige Forschung ist es von Bedeutung die genauen Wirkzusammenhänge von geteilter Führung in virtuellen Arbeitswelten zu untersuchen. Wie bereits mehrmals erwähnt bedeutet geteilte Führung nicht, dass die Führungskraft vollständig ersetzt wird, sondern dass Aufgaben dezentralisiert werden und an die einzelnen Mitarbeitenden

übergeben werden (Hoch et al., 2010). Geteilte Führung darf niemals in eine Laissez-Faire Führung übergehen, in welche es keine klaren Verantwortlichkeiten und Führungsbefugnisse mehr gibt (Bruch, Block et al., 2018). Die hier vorliegende Arbeit zeigt auf, dass stärkere geteilte Führung für den Vertrauensaufbau entscheidend ist und des Weiteren geteilte Führung allgemein für virtuelle Arbeitsformen vorteilhafter ist, da Komplexität verringert wird, bei gleichzeitiger Steigerung der Flexibilität. Entscheidend für zukünftige Forschung wird es sein, wie geteilte Führung mit klassischer inspirierender Führung gemischt werden kann und wie das Level an Virtualität die verschiedene Ausprägungsstufe der Führungsformen bestimmt. Ziel muss es hierbei sein, dass Führungskräfte in Zukunft so führen, dass sie ihre Mitarbeitenden dazu befähigen, sich selbst gegenseitig zu führen.

5.5 Praktische Implikationen

Das initial in der Einleitung bereits formulierte Ziel dieser Arbeit ist es neben einem zentralen wissenschaftlich empirischen und konzeptionellen Beitrag ebenfalls konkrete praktische Implikationen für Unternehmen abzuleiten. Hierzu wurden innerhalb der drei Hauptkapitel anwendungsorientierte Analysen und/oder Praxisbeispiele aufgezeigt. Im Folgenden sollen die individuellen Erkenntnisse aus den einzelnen Kapiteln zusammengebracht werden und Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Hierbei wird auch ein Augenmerk auf mögliche Fallgruben bei der Umsetzung gesetzt, um Gefahren und Hindernisse für Unternehmen aufzuzeigen.

5.5.1 Virtualität im Unternehmen zulassen

Das zweite Kapitel zeigt auf, dass Vertrauen auch in virtuellen Unternehmen der Schmierstoff (Hartmann & Offe, 2001) für jegliche soziale Interaktion ist und die Bedeutung sogar noch zunimmt. Daraufhin zeigt die anwendungsorientierte Analyse der Daten ergänzend dazu, dass virtuelle Unternehmen mit simultan hoher Vertrauenskultur eine deutlich höhere

Performanz bei gleichzeitig verringerter Überbelastung aufweisen. Daher ist es für Unternehmen entscheidend zu wissen, wie die beiden Faktoren in der Organisation wirken und sich gegenseitig beeinflussen.

Für Unternehmen ist es zunächst relevant sich zu hinterfragen, inwieweit die Transformation hin zur virtuellen Arbeitswelt bereits vollzogen wurde. Dies hängt auch stark von der Art der Arbeit und den organisatorischen Aufbau des Unternehmens ab. Dennoch lässt sich postulieren, dass in den nächsten Jahren aufgrund des technologischen und gesellschaftlichen Wandels die Virtualität im Unternehmen zunehmen wird. Somit ist eine erste gezielte Standortbestimmung und darauf aufbauende Strategie entscheidend für die erfolgreiche Transformation. Das zentrale Ziel muss es hierbei sein durch Transparenz und Einbindung der Mitarbeitenden die Veränderung im Unternehmen aufzuzeigen und deutlich zu erläutern, wie die Konsequenzen für den Einzelnen aussehen (Bruch, Villiger et al., 2018). Denn Veränderung bedeutet auch immer, dass Ängste entstehen können und somit das so wichtige Vertrauensniveau im Unternehmen sinkt, was im Umkehrschluss den Erfolg der Transformation hin zur Arbeitswelt 4.0 verhindern kann. Des Weiteren ist es wichtig, die nötigen Kompetenzen im Unternehmen für die erfolgreiche Arbeit in virtuellen Räumen zu entwickeln. Nicht jeder Mitarbeitende ist in der Lage sich selbst zu führen und die gewohnte Kommunikation von Gesicht-zu-Gesicht lässt sich nicht eins zu eins in die virtuelle Zusammenarbeit übertragen. Daher ist es wichtig durch Workshops und Fortbildungen das wichtige know-how bei den Mitarbeitenden zu entwickeln. Denn die meisten Unternehmen haben bereits die technischen Voraussetzungen, um erfolgreich virtuell zu arbeiten, aber zumeist scheitert es an der erfolgreichen Umsetzungen der Beteiligten (Bruch, Block & Färber, 2016).

Für den Erfolg entscheidend ist es, dass Organisationen nicht der Versuchung verfallen und einfach von einem Tag auf den anderen das Zeitalter der virtuellen Arbeitswelten im Unternehmen ausrufen. So zeigt die anwendungsorientierte Analyse im zweiten Kapitel auch deutlich auf, dass

virtuelle Arbeitswelten bei niedrigen Vertrauensniveau im Unternehmen nicht funktionieren. Des Weiteren zeigen Kapitel 3 und 4, dass Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten anders entsteht und behandelt werden muss als bei geringerer Virtualität. Wird nun versucht die bestehenden Organisationsstrukturen und Führungskultur einfach beizubehalten und zunehmend den Schritt in die neue Arbeitswelt zu gehen, so ist das Resultat nicht Erfolg, sondern Überlastung, geringere Innovationsfähigkeit, Energieverlust und auf Dauer eine sinkende Unternehmensleistung.

Daher bedarf einer erfolgreichen Implementierung von virtuellen Arbeitswelten zunächst eine Veränderung der Strukturen und der Führungskultur im Unternehmen. Diese Investition rentiert sich aber für Unternehmen, wenn sie auch in Zukunft erfolgreich sein wollen.

5.5.2 Die richtigen Strukturen zur richtigen Zeit

Viele Unternehmen befinden sich gerade in der Transformation hin zum virtuellen Unternehmen und suchen Anhaltspunkte dafür, wie die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestaltet werden kann (Deloitte, 2016). Dabei spielt Vertrauen als sozialer Klebstoff eine noch grössere Rolle und muss strukturell und kulturell gefördert werden. Initial stellen sich Organisationen dabei zunächst die Frage, welche institutionellen Herausforderungen sich durch die Virtualisierung ergeben und wie diese zu bewältigen sind. Also wie sollen Prozesse und Abläufe konkret gestaltet werden, damit Vertrauen auch in virtuellen Räumen entstehen und wachsen kann und wie sieht eine Implementierung der wissenschaftlichen Ergebnisse in der Praxis aus.

Als erster Erfolgsfaktor zeigt das Dissertationsvorhaben deutlich auf, dass virtuelle Arbeit mit flexiblen und weniger stark kodifizierten Arbeitsvorgaben einhergehen muss. Entscheidend ist hierbei für Unternehmenslenker und Führungskräfte zu lernen, loslassen zu können. Virtuelle Arbeit bietet viele Möglichkeiten, Flexibilität und ermöglicht es auch komplexe Probleme erfolgreich zu lösen. Eine grosse Anzahl an Möglichkeiten, Flexibilität und

Komplexität lassen sich aber nicht mit einfachen schriftlichen Anleitungen, strikten Regeln und Verfahren sowie fest definierten Stellenbeschreibungen erfassen. Daher müssen Führungskräfte in virtuellen Arbeitswelten ihren Mitarbeitenden mehr zutrauen, dass sie die richtigen Entscheidungen auch mal selbst treffen können und nicht alles planbar ist. Dieser positive Effekt zeigt sich auch schon bei moderat virtuellen Unternehmen und stellt somit einen ersten Schritt für den organisationalen Wandel dar, ohne ein hohes Risiko eingehen zu müssen.

Als zweiter Erfolgsfaktor zeigt sich im Rahmen der Betrachtung von Organisationsstrukturen die Notwendigkeit von einer gewissen institutionellen Stabilität bei virtuellen Arbeitswelten auf. Problematisch ist für die Praxis hierbei aber vor allem herauszufinden, was stark virtuell in der Praxis wirklich bedeutet. Denn die hiesige Forschung zeigt auch deutlich, dass organisationale Stabilität in nicht virtuellen Arbeitswelten eher als Stillstand interpretiert wird und sich negativ auf Vertrauen auswirkt. Unternehmen sollten daher ihr Virtualitätslevel nicht überschätzen und falsche Massnahmen ableiten. Daher ist zu empfehlen, dass der Aspekt der organisationalen Stabilität erst bei einer weit fortschreitenden Virtualisierung der Mitarbeitenden näher betrachtet und aktiv vorangetrieben wird. Dabei ist auch zu beachten, dass die hier vorliegende Arbeit sich spezifisch mit Vertrauen beschäftigt, aber zugleich auch fundamentale institutionelle Changeprozesse für den langfristigen Erfolg des Unternehmens oftmals unabdingbar sind (Birkinshaw, 2012; Nieves, 2016). Insbesondere wenn dieser tiefgreifende institutionelle Wandel notwendig ist, sollte auf das Level an Virtualität geachtet werden. Denn kein Unternehmen kann es sich leisten, das Vertrauen der Mitarbeitenden zu verlieren, wenn es darum geht existentielle Probleme zu lösen.

5.5.3 Alle Mitarbeitenden in die Verantwortung nehmen

Das vierte Kapitel beschäftigt sich damit wie Unternehmen und insbesondere Führungskräfte, den Vertrauensaufbau in virtuellen Arbeitswelten

unterstützen können. Hierbei ist die Führungskultur der erste initiale Stellhebel für den Kulturwandel in der Organisation (Schein, 2010). Wie bereits bei den organisationalen Strukturen heisst es auch hier wieder loslassen können und vertikale durch geteilte Führung ersetzen. Dies heisst explizit nicht, dass es keine Hierarchien mehr gibt, im Gegenteil, die Aufgabe der Führungskraft wird fast noch wichtiger. Denn in der Arbeitswelt der Zukunft geht es nicht mehr so stark um Kontrolle und delegieren, sondern um inspirieren und befähigen sich selbst gegenseitig zu führen. Diese Kompetenzen aufzubauen ist die kritische Aufgabe für Führungskräfte in der Zukunft. Hierbei stellt sich die Frage, wie sich geteilte Führung im Unternehmen implementieren lässt und welche Fallgruben lauern.

Geteilte Führung stärkt das Autonomieempfinden der Mitarbeitenden und bewirkt darüber wiederum ein höheres Niveau an Vertrauen im Unternehmen. Wann und wie aber kann geteilte Führung im Unternehmen implementiert werden.

Entscheidend für die Frage wann und in welchem Umfang geteilte Führung in der Organisation eine Rolle spielen sollte ist nicht nur durch das Level an Virtualität determiniert, sondern vor allem auch durch Aufgaben-, Gruppen- und Organisationscharakteristika (Piecha et al., 2014). Bei den Aufgabencharakteristika handelt es sich vor allem um die Frage der Komplexität der zu erledigenden Arbeit. Bei steigender Komplexität eignen sich stärker geteilte Führung besser, da hierdurch der Austausch von Kompetenzen gefördert werden (Piecha et al., 2014). Da virtuelle Arbeit sich allgemein insbesondere für komplexe Arbeit eignet, gehen die beiden Faktoren oftmals einher und ergänzen sich (Breuer et al., 2016). Die Gruppencharakteristika beschreiben wiederum die Zusammenstellung möglicher virtueller Teams (Piecha et al., 2014). Sind stark ausgeprägte Fachkompetenzen und Erfahrung mit geteilter Führung vorhanden, so vereinfacht dies die Implementierung. Die Organisationscharakteristika sind ein Rückschluss auf die in Kapitel 5.5.2 vorgestellten strukturellen Stellhebel. Durch Deformalisierung und bei hoher

Virtualität, sowie organisationaler Stabilität, lassen sich die institutionellen Voraussetzungen schaffen, um erfolgreich geteilte Führung im Unternehmen etablieren zu können.

Dabei muss immer klar sein, geteilte Führung muss immer als Ergänzung und nicht als Substitut zur Führung durch die Führungskräfte gesehen werden (Bruch, Block et al., 2018). Denn moderne Führung beinhaltet ein hohes Mass an Selbstverantwortung und verlangt von allen Mitarbeitenden viel Engagement und Verantwortung (Bruch & München, 2018). Geteilte Führung, welche aus der Not heraus entsteht, da eine formelle Führungskraft fehlt oder nicht unterstützt, resultiert oftmals in Laissez-faire Führung, der negativsten Form von Führung, mit der Konsequenz von Chaos und Überbelastung (Bruch & München, 2018).

Ein auch für die Praxis zentrales Ergebnis der Arbeit ist, dass durch Deformalisierung, organisationaler Stabilität und der Implementierung von geteilter Führung drei zentrale Stellhebel identifiziert werden konnten, um Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten zu stärken. Hierbei unterscheiden sich diese insbesondere dadurch, ab welchem Level an Virtualität der Einsatz dieser sinnvoll ist. Hierdurch lässt sich abschliessend folgende Abbildung (Abbildung 15) entlang des Grads der Virtualisierung ableiten:

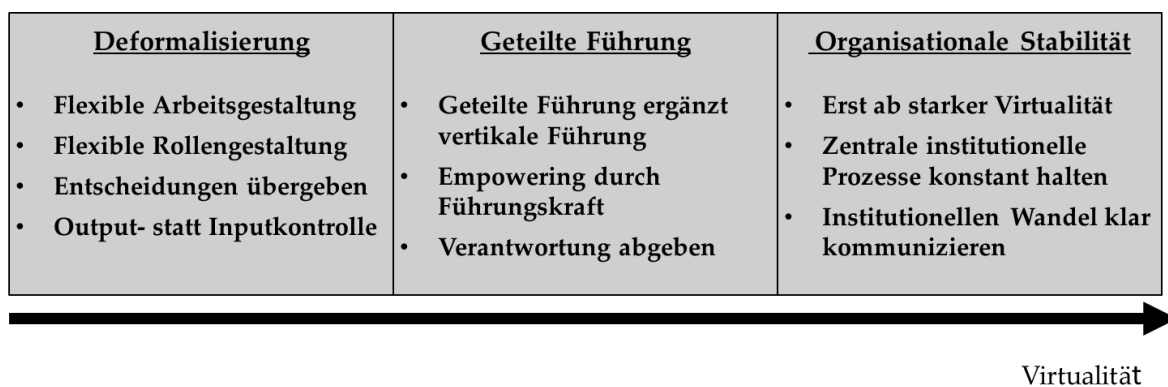


Abbildung 15: Stellhebel für Vertrauensaufbau in virtuellen Organisationen

Als erster Schritt auf den Weg in die virtuelle Organisation sollten Unternehmen und Führungskräfte zunächst auf Deformalisierung der Arbeit setzen. Dies ist relativ einfach zu gestalten und mit geringen Risiken des Vertrauensverlusts verbunden. Danach erfolgt die langfristige Etablierung von geteilten Führungsmodellen im Unternehmen. Die Führungskräfte müssen die Mitarbeitenden zunehmenden befähigen sich stärker selbst gegenseitig zu führen. Hierdurch können die Chancen der virtuellen Arbeit noch besser genutzt werden. Ab einem hohen Grad an Virtualität im Unternehmen sollten sich Unternehmenslenker stärker um eine organisationale Stabilität kümmern, welche als institutionelles Rückgrat dient und als Ankerpunkt für Vertrauen in virtuellen Arbeitswelten agiert. Wird dieser zentrale institutionelle Rahmen geändert, so muss dies klar kommuniziert, erklärt und begleitet werden, um Vertrauensverluste im Unternehmen zu vermeiden.

5.6 Abschliessendes Fazit

Die zentrale Zielsetzung der vorliegenden Dissertation ergibt sich aus der Beobachtung, dass Unternehmen in Zukunft schneller werden müssen, um am Markt bestehen zu können. Zeitgleich verändert sich die Arbeitswelt durch die Digitalisierung in einem bis daher nie gesehen Wandel und es wird zunehmend flexibel und ortsunabhängig voneinander gearbeitet. Dies resultiert in einer zunehmenden Virtualisierung der Arbeitswelt, in welcher viele bestehende Konzepte der betriebswirtschaftlichen Forschung nicht mehr greifen.

Die aktuelle Arbeit setzt genau hierbei an und untersucht die Rolle von Vertrauen in zunehmend virtuellen Arbeitskontexten. In der Tradition eines evidenzbasierten Managementansatzes liefert die Abhandlung empirische und konzeptionelle Impulse dafür, wie die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestaltet werden kann.

Dabei wird zunächst klar, dass Vertrauen auch in virtuellen Arbeitswelten nicht an Bedeutung verliert, sondern auch in Zukunft als sozialer Schmierstoff

(Hartmann & Offe, 2001) für Organisationen unabdingbar ist und eine Verschiebung hin zu mehr Kontrolle nicht sinnvoll ist, wenn es darum geht im Unternehmen erfolgreich mehr Speed zu generieren.

Um sich der Herausforderung der virtuellen Arbeitswelt zu stellen bedarf es im Unternehmen eines strukturellen und führungskulturellen Umdenkungsprozesses. Virtualität bedeutet mehr Flexibilität und Unabhängigkeit. Dies darf nicht mit Formalisierung und strikter Kontrolle begegnet werden. Des Weiteren wird bei zunehmender Virtualität der feste institutionelle Rahmen zunehmend zum organisationalen Ankerpunkt für Vertrauen, welcher stärker herausgestellt werden muss.

Die Führungskräfte, aber auch die Mitarbeitenden müssen in Zukunft verstärkt partizipativ Verantwortung übernehmen. Die Zeiten strikter vertikaler Führung sind vorbei und inspirierende Führung muss dadurch ergänzt werden, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden dazu befähigen, sich verstärkt gegenseitig zu koordinieren und zu führen. Hierfür bedarf es auch der Bereitschaft Verantwortung und Aufgaben abzugeben.

Werden diese Faktoren beachtet, so bieten virtuelle Arbeitswelten die Möglichkeit, flexibel, effizient und selbstbestimmt Arbeit im Unternehmen zu gestalten, bei einem gleichzeitig hohen Niveau an organisationalen Vertrauen.

6 Literaturverzeichnis

- Aiken. (1996). *Multiple regression testing and interpretation*: Sage Publications, Inc.
- Aime, F., Humphrey, S., DeRue, D. S. & Paul, J. B. (2014). The riddle of heterarchy. Power transitions in cross-functional teams. *Academy of Management Journal*, 57 (2), 327-352.
- Alston, F. (2014). *Culture and trust in technology-driven organizations*. New Jersey: Boca Raton CRC Press.
- Argouslidis, P. C., Baltas, G. & Mavrommatis, A. (2015). An empirical investigation into the determinants of decision speed in product elimination decision processes. *European Management Journal*, 33 (4), 268-286.
- Aroles, J. & McLean, C. (2016). Rethinking stability and change in the study of organizational routines: Difference and repetition in a newspaper-printing factory. *Organization Science*, 27, 535-550.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267-285.
- Atuahene-Gima, K. (2003). The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy of Management Journal*, 46 (3), 359-373.
- Aubé, C., Rousseau, V. & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5), 479-495.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014). E-leadership. Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25 (1), 105-131.

-
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2016). *Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung*. Heidelberg: Springer.
- Bahrami, H. & Evans, S. (2011). Super-flexibility for real-time adaptation: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 53 (3), 21-39.
- Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, 14 (5), 510-527.
- Barkema, H. G., Baum, J. A.C. & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 916-930.
- Barley, S. R. (2015). Why the internet makes buying a car less loathsome. How technologies change role relations. *Academy of Management Perspectives*, 1 (1), 5-35.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Bartol, K. M. & Dong, Y. (2012). *The employee-organization relationship*. London: Routledge.
- Bauer, F. & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success. The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35 (2), 269-291.

- Baum, J. & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24 (11), 1107-1129.
- Bell, B. S. & Kozlowski, Steve W. J. (2016). A typology of virtual teams. *Group & Organization Management*, 27 (1), 14-49.
- Berger, S. (2018). *Multiteaming at multiple levels. an individual and firm-level perspective on multiple team membership*. (Dissertationen / Universität St. Gallen: no. 4756): St. Gallen, 2018.
- Bharadwaj, N. & Matsuno, K. (2006). Investigating the antecedents and outcomes of customer firm transaction cost savings in a supply chain relationship. *Journal of Business Research*, 59 (1), 62-72.
- Bidault, F. (2012). *Managing joint innovation. How to balance trust and control in strategic alliances*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2010). Consequences and antecedents of managerial and employee legitimacy interpretations of control. A natural open system approach. In S. B. Sitkin, L. B. Cardinal & K. Bijlsma-Frankema (Hrsg.), *Organizational control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2016). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20 (3), 259-282.
- Birkinshaw, J. (2012). *Reinventing Management*. London: Wiley.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33 (4), 825-845.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58 (4), 36-58.
- Birkinshaw, J. M. & Ridderstråle, J. (2017). *Fast/forward. Make your company fit for the future*. Stanford: Stanford University Press.

- Bisbe, J. & Sivabalan, P. (2017). Management control and trust in virtual settings. A case study of a virtual new product development team. *Management Accounting Research*, 37, 12-29.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life* (1. Aufl.). New York: Wiley.
- Bliese, P. D., Mathieu, J. E. & Chen, G. (2005). A framework for conducting multi-level construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Hrsg.), *Multi-level Issues in Organizational Behavior and Processes* (Bd. 3, S. 273-303). Emerald Group Publishing.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & Kozlowski, Steve W. J (Hrsg.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations. Foundations, extensions, and new directions* (Frontiers of industrial and organizational psychology, Bd. 12). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psych*, 21 (4), 296-318.
- Blöbaum, B. (2016a). Key factors in the process of trust. On the analysis of trust under digital conditions. In B. Blöbaum (Hrsg.), *Trust and communication in a digitized world. Models and concepts of trust research*. Heidelberg: Springer.
- Blöbaum, B. (Hrsg.). (2016b). *Trust and communication in a digitized world. Models and concepts of trust research*. Heidelberg: Springer.
- Blöblaum, B. (2016). Key factors in the process of trust. On the analysis of trust under digital conditions. In B. Blöbaum (Hrsg.), *Trust and communication in a digitized world. Models and concepts of trust research*. Heidelberg: Springer.
- Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time. Temporal realities and experience* (Stanford business books). Stanford: Stanford University Press.

- Boehm, S. A., Kunze, F. & Bruch, H. (2013). Spotlight on Age-Diversity Climate. The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 103.
- Bouau, J. W. (2015). *Lead the work. Navigating a world beyond employment*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Breuer, C., Hueffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101 (8), 1151-1177.
- Bromiley, P. & Harris, J. (2006). Trust, transaction cost economics, and mechanisms. In A. Zaheer & R. Bachmann (Hrsg.), *Handbook of trust research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. Audrey & Dineen, B. R. (2008). A closer look at trust between managers and subordinates. Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management*, 35 (2), 327-347.
- Bruch, H. & Berger, S. (2018). Das Konzept "Speed". Sieben Leadership-Prinzipien aus dem Porsche Motorsport. *Organisations Entwicklung* (3), 4-11.
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). *Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen* (Tob Job Trendstudie 2016, Hrsg.).
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2017). *HRM 4.0. Personalarbeit der Zukunft* (Top Job Trendstudie 2017, Hrsg.).
- Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2018). *Leadership der Zukunft. Zwischen Inspiration und Empowerment* (Tob Job Trendstudie 2018, Hrsg.).
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45 (1), 45-51.
- Bruch, H. & Menges, J. I. (2010). The acceleration trap. *Harvard Business Review*, 88 (4), 80-86.

-
- Bruch, H. & München, A.-P. (2018). Shared Leadership statt Laissez-faire. *Personalmagazin* (12), 46-50.
- Bruch, H., Villiger, A. & Fleschhut, M. (2018). Digitalisierung erfordert Veränderung. Basis ist eine bewusst gestaltete Firmenkultur. *Persorama* (3), 22-25.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2009). *Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen. Elektronische Daten* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruch, H. & Vogel, B. (2011). *Fully charged. How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance* (1. Aufl.): Boston, Mass. Harvard Business Review Press 2011.
- Bruckner, B. K. (2016). *Organisationales Vertrauen initiieren. Determinanten des intraorganisationalen Vertrauens von Beschäftigten in Grossunternehmen*. Mannheim: Gabler.
- Bryman, A. (2004). *Social research methods* (2. Aufl.). Oxford: Oxford university press.
- Cabrera, A., Collins, W. C. & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (2), 245-264.
- Cao, Z. & Lumineau, F. (2015). Revisiting the interplay between contractual and relational governance. A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33-34 (5), 15-42.
- Cascio, W. & Shurygailo, S. (2008). E-Leadership and virtual teams. *IEEE Engineering Management Review*, 36 (1), 79.
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14 (3), 81-90.

-
- Cascio, W. F. & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3 (1), 349-375.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis. A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), 234-246.
- Chen, G. & Bliese, P. D. (2002). The role of different levels of leadership in predicting self- and collective efficacy. Evidence for discontinuity. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 549-556.
- Chernyak-Hai, L. & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships. Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11 (3), 456-481.
- Chiniara, M. & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance. Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27 (1), 124-141.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cole, M. S., Bruch, H. & Vogel, B. (2012). Energy at work. A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (4), 445-467.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity. A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 909-927.
- Costa, A. C. & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations - New perspectives on the trust-control nexus. *Group & Organization Management*, 32 (4), 392-406.

-
- Costa, A. C., Fulmer, C. A. & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams. An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (2), 169-184.
- Costigan, R., Litter, S. S. & Berman, J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10 (3), 303-317.
- Covey, S. (2006). *The speed of trust. Why trust is the ultimate determinate of success or failure in your relationships, career and life*. London: Simon & Schuster.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 479-516.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6), 874-900.
- Currall, S., Inkpen & Andrew Taylor (2006). On the complexity of organizational trust: a multi level co-evolutionary perspective and guidelines for future research. In A. Zaheer & R. Bachmann (Hrsg.), *Handbook of trust research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of Shared Leadership team performance relations. *Journal of Management*, 42 (7), 1964-1991.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35 (9), 1265-1285.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (2016). Trust, control, and risk in strategic alliances. An integrated framework. *Organization Studies*, 22 (2), 251-283.
- D'Aveni, R. A. & Gunther, R. (1994). *Hypercompetition. Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research. What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29 (1), 1-19.

-
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (1), 19-43.
- DeGusta, M. (2012). Are smart phones spreading faster than any technology in human history? *MIT Technology Review*, 2012.
- Deloitte. (2016). *Der Arbeitsplatz der Zukunft. Wie digitale Technologie und Sharing Economy die Schweizer Arbeitswelt verändern* (Deloitte, Hrsg.), Zürich.
- Deloitte. (2017). *The 2017 MHI annual industry report - next-generation supply chains: digital, on-demand and always-on*. Verfügbar unter <https://www.mhi.org/publications/report>
- Deshpande, R. & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information. A path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19 (1), 14.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development. Theory and applications* (Applied social research methods series, Bd. 26, 4. Aufl.). London: Sage Publications.
- Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P. & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement. A predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (3), 434-449.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Studies*, 12 (4), 450-467.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership. Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.
- Döring, N., Bortz, J. & Pöschl, S. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (Springer-Lehrbuch, 5. Aufl.). Berlin: Springer.

-
- Drescher, M. A., Korsgaard, M. Audrey, Welpel, I. M., Picot, A. & Wigand, R. T. (2014). The dynamics of shared leadership. Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99 (5), 771-783.
- Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R. & Steele, C. (2013). "Flexibility" as the rationale for organizational change: A discourse perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (1), 83-97.
- Edmondson, A. C. & Mcmanus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155-1179.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10-11), 1105-1121.
- Ferrin, D. L. & Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust. Mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14 (1), 18-31.
- Feuerstein, H.-J. & Fischer, J. (2000). *Erfolgsfaktoren für die Teamarbeit*. Interner Bericht (Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl, Hrsg.).
- Field, A. (2014). *Discovering statistics using ibm spss statistics* (3. Aufl.). London: Sage Publications.
- Firestone, W. A. (1987). Meaning in method: The rhetoric of quantitative and qualitative research. *Educational Researcher*, 16 (7), 16-21.
- Fischer, J. A. (2017). *Führungskraft im mittleren Management stärken. Eine empirische Untersuchung zur Entstehung und Wirkung von Mitarbeiterführung in Deutschland*. (Dissertationen / Universität St. Gallen: Nr. 4591): St. Gallen, 2017.
- Flash Hub (Flash Hub, Hrsg.). (2018). *Projects without limits*. Zugriff am 10.12.2018. Verfügbar unter <https://www.flashhub.io/>

-
- Flick, U. (2000). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften* (Bd. 55546, 5. Aufl.). Reinbek b. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Forbes, D. P. (2005). Managerial determinants of decision speed in new ventures. *Strategic Management Journal*, 26 (4), 355-366.
- Foster, R. & Kaplan, S. (2013). *Creative destruction. Why companies that are built to last underperform the market--and how to successfully transform them*. New York: Crown Business.
- Friedman, T. L. (2000). *The lexus and the olive tree*. New York: Anchor Books.
- Fuchs, C. & Diamantopolous, A. (2009). Using single-item measures for construct measurement in management research. Conceptual issues and application guidelines. *Die Betriebswirtschaft*, 69 (2), 195-210.
- Fulmer, C. A. & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust. *Journal of Management*, 38 (4), 1167-1230.
- Gallivan, M. J. (2001). Striking a balance between trust anti control in a virtual organization. A content analysis of open source software case studies. *Information Systems Journal*, 11 (4), 277-304.
- Gellatly, I. R. & Withey, M. J. (2012). Organisational trust, affective commitment and bureaucratic control. *Journal of Trust Research*, 2 (1), 31-52.
- Gillespie, N. & Dietz, G. (2009). Trust repair after an organization-level failure. *Academy of Management Review*, 34 (1), 127-145.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2014). Virtual teams research. *Journal of Management*, 41 (5), 1313-1337.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance. A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 28-54.

-
- Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). 7 Redesigning work design theories. The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3 (1), 317-375.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork. The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (5), 537-550.
- Hartmann, M. & Offe, C. (Hrsg.). (2001). *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts* (Theorie und Gesellschaft, Band 50). Frankfurt am Main: Campus.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate behavioral research*, 50 (1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach* (Methodology in the social sciences, 2. Aufl.). New York: Guilford Press.
- Hayes, A. F. & Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate behavioral research*, 45 (4), 627-660.
- Hayes, A. F. & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research. Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour research and therapy*, 98, 39-57.
- Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies. Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39 (2), 48-59.
- Herlt, S. & Wagner, D. (2010). *Perspektiven des Personalmanagements 2015*. Wiesbaden: Gabler.

-
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams. A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15 (1), 69-95.
- Hilbert, M. & López, P. (2011). The world's technological capacity to store, communicate, and compute information. *Science*, 332 (6025), 60-65.
- Hinkin, T. R. & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership". From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1234-1248.
- Hoch, J. & Kozlowski, S. (2014). Leading virtual teams. Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 390-403.
- Hoch, J. E., Pearce, C. L. & Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? *Journal of Personnel Psychology*, 9 (3), 105-116.
- Holtz, B. C. & Hu, B. (2017). Passive leadership: relationships with trust and justice perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 32 (1), 119-130.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27 (4), 347-367.
- Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Hungenberg, H. (2015). *Grundlagen der Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler.
- Innosight. (2012). *Creative destruction whips through corporate america* (Innosight, Hrsg.).
- Jacobs, T. O. (1979). *Leadership and exchange in formal organizations*. Ford Ord, Calif.: U.S. Army Organizational Effectiveness Center and School.

-
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. et al. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (1), 5-32.
- Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance. Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52 (11), 1661-1674.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A. & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness. The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50 (4), 877-904.
- Johnson, P. O. & Fay, L. C. (1950). The Johnson-Neyman technique, its theory and application. *Psychometrika*, 15 (4), 349-367.
- Jong, B. A. de & Dirks, K. T. (2012). Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams. Implications of asymmetry and dissensus. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 391-406.
- Jong, B. A. de, Dirks, K. T. & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance. A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101 (8), 1134-1150.
- Judge, W. Q. & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34 (2), 449-463.
- Kalleberg, A. L. (2012). Job quality and precarious work: clarifications, controversies, and challenges. *Work and Occupations*, 39 (4, SI), 427-448.
- Kanten, P., Kanten, S. & Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.

-
- Kasper-Fuehrer, E. C. & Ashkanasy, N. M. (2001). Communicating trustworthiness and building trust in interorganizational virtual organizations. *Journal of Management*, 27 (3), 235-254.
- Katz, R. L. & Koutroumpis, P. (2013). Measuring digitization: A growth and welfare multiplier. *Technovation*, 33 (10-11), 314-319.
- Keller, T. & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48 (2), 127-146.
- Kent, R.L. & Moss, S.E. (1994). Effect of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal*, 37 (5), 1335-1346.
- Kessler, E. H. & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed: A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1143-1191.
- Kim, H., Im, J. & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18-26.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance. The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47 (2), 175-192.
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P. & Xiao, Y. (2016). Dynamic delegation. Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51 (4), 590-621.
- Korsgaard, A., Meglino, B. & Soyoung Jeong, S. (2010). The role of motivational orientations in formal and informal control. In S. B. Sitkin, L. B. Cardinal & K. Bijlsma-Frankema (Hrsg.), *Organizational control*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kossek, E. & Michel, J. M. (2011). Flexible work schedules. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.

- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! Competitive Strategy. *Harvard Business Review* (11).
- Kowalevski, S. (2015). *Hochleistung durch gesunde Führung. Wie das Topmanagement Erschöpfung reduziert und Leistung steigert* (Dissertationen / Universität St. Gallen: Nr. 4354): St. Gallen, 2015.
- Kownatzki, M., Walter, J., Floyd, S. W. & Lechner, C. (2013). Corporate control and the speed of strategic business unit decision making. *Academy of Management Journal*, 56 (5), 1295-1324.
- Kramer, R. M. (2006). Introduction organizational trust: Progress and promise in theory and research. In R. M. Kramer (Hrsg.), *Organizational trust. Progress and promise in theory and research*. New York.
- Krasman, J. (2014). Do my staff trust me? The influence of organizational structure on subordinate perceptions of supervisor trustworthiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (5), 470-488.
- Kroeger, F. (2006). How is trust institutionalized? Understanding collective and long-term trust orientations. In R. Bachmann & A. Zaheer (Hrsg.), *Handbook of Trust Research* (S. 216-284). Edward Elgar Publishing.
- Kunz, J. J. (2012). *Langfristiger Unternehmenserfolg durch Vermeidung von Überbeschleunigung. Die Rolle von Führungsverhalten und Unternehmensprozessen bei der Ursachen-Analyse der Beschleunigungsfälle* (Dissertationen / Universität St. Gallen: Nr. 4025): St. Gallen, 2012.
- Kurzweil, R. (2010). *The singularity is near. When humans transcend biology*. London: Penguin.
- La Perlow, A., Okhuysen, G. & Repenning, N. (2002). The speed trap. Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 931-955.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47 (3), 385-399.

-
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2007). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods, 11* (4), 815-852.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. & Wearing, A. (2010). Leadership and trust. Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning, 41* (4), 473-491.
- Lewicki, R. J. & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4* (1), 287-313.
- Lewis, J. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces, 63* (4), 967-985.
- Long, C. P. & Sitkin, S. B. (2006). Trust in the balance: how managers integrate trust-building and task control. In A. Zaheer & R. Bachmann (Hrsg.), *Handbook of trust research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J. & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102* (3), 434-451.
- Lumineau, F. & Schilke, O. (2018). Trust development across levels of analysis. An embedded-agency perspective. *Journal of Trust Research, 8* (2), 238-248.
- Lyons, S. (2005). *An exploration of generational values in life and at work*. Ottawa: Library and Archives Canada.
- Macky, K., Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology, 23* (8), 891-906.
- Makarius, E. E. & Larson, B. Z. (2017). Changing the perspective of virtual work. Building virtual intelligence at the individual level. *Academy of Management Perspectives, 31* (2), 159-178.

- Malinowski, B. (1922). *Argonauts of the western pacific. An account of native enterprise and adventure in the archipelagoes of melanesian new guinea*. Staten Island: Benedecion Classics.
- Malone, T. W. (2004). *The future of work. How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mas-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F. & De Guevara Martinez, Antonio Ladron. (2014). Asymmetric rivalry within and between strategic groups. *Strategic Management Journal*, 35 (3), 419-439.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. & Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models. *Journal of Management*, 40 (1), 130-160.
- Mauss, M. (1925). *The gift. Forms and functions of exchange in archaic societies*. Mansfield Centre, Conn.: Martino Pub.
- Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management. A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136.
- Mazmanian, M. (2013). Avoiding the trap of constant connectivity. When congruent frames allow for heterogeneous practices. *Academy of Management Journal*, 56 (5), 1225-1250.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. & Yates, J. (2013). The autonomy paradox. The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24 (5), 1337-1357.
- McEvily, B. & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1 (1), 23-63.
- McKinsey Quarterly. (2015). *Agility. It rhymes with stability* (McKinsey Quarterly, Hrsg.).

- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B. & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 893-909.
- Meyer, A. & Raffelt, U. (2011). Qualitative Forschung: Zwischen Wissenschaft und Kunst. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München: Franz Vahlen.
- Mingers, J. & Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a framework for mixing methodologies. *Omega*, 25 (5), 489-509.
- Mohammed, S. & Nadkarni, S. (2014). Are we all on the same temporal page? The moderating effects of temporal. Team cognition on the polychronicity diversity-team performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 99 (3), 404-422.
- Mohrman, S. A., Lawler, E. E. & Ledford, G. E. (1996). Do employee involvement and TQM programs work? *The Journal for Quality and Participation*, 19 (1), 6.
- Morales-Raya, M. & Bansal, P. (2015). Racing to the bottom: The negative consequences of organizational speed. *Organizational Dynamics*, 44 (3), 226-235.
- Morgan, D. E. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 55-75.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams. A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (1), 5-39.
- Mulder, L. B., van Dijk, E., Cremer, D. de & Wilke, H. A.M. (2006). Undermining trust and cooperation. The paradox of sanctioning systems in social dilemmas. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42 (2), 147-162.

-
- Nienaber, A.-M., Romeike, P. D., Searle, R. & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30 (5, SI), 507-534.
- Nieves, J. (2016). Outcomes of management innovation: An empirical analysis in the services industry. *European Management Review*, 13 (2), 125-136.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (11. Aufl.). New York.
- Ouchi, W. G. (1992). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In C. Emmanuel, D. Otley & K. Merchant (Hrsg.), *Readings in Accounting for Management Control* (S. 63-82). Boston, MA: Springer US.
- Paliszkievicz, J. (2011). Trust management: Literature review. *Management*, 6 (4), 315-331.
- Pearce, C. L., Conger, J. A. & Locke, E. A. (2007). Shared leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 281-288.
- Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. (2014). *Share, don't take the lead. Leadership lessons from 21 vanguard organizations*. Charlotte, NC: Information Age Pub.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams. An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics-Theory Research and Practice*, 6 (2), 172-197.
- Perrone, V., Zaheer, A. & McEvily, B. (2003). Free to be trusted? Organizational constraints on trust in boundary spanners. *Organization Science*, 14 (4), 422-439.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). Profiting from evidence-based management. *Strategy & Leadership*, 34 (2), 35-42.

-
- Pichlak, M. (2016). The innovation adoption process: A multidimensional approach. *Journal of Management & Organization*, 22 (4), 476-494.
- Piecha, A., Wegge, J., Werth, L. & Richter, P. G. (2014). Geteilte Führung in Arbeitsgruppen – ein Modell für die Zukunft? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 557-572). Secaucus: Springer.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational-research - problems and prospects. *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D. & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses. Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42 (1), 185-227.
- Price, C. & Toye, S. (2017). *Accelerating performance. How organizations can mobilize, execute, and transform with agility*. London: Wiley.
- Rita Gunther, M. (2013). The pace of technology adoptions for speeding up. *Harvard Business Review*, 2013.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17. Aufl.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Robert, L. P. & You, S. (2018). Are you satisfied yet? Shared leadership, individual trust, autonomy, and satisfaction in virtual teams. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 69 (4), 503-513.
- Romeike, P. (2015). *Effective Management of Virtual Work Relationships - Empirical Contributions to Leadership Research*. Münster.
- Romeike, P., Wohlers, C., Hertel, G. & Schewe, G. (2016). New ways of working: Chances and challenges for trust-enhancing leadership. In B.

- Blöbaum (Hrsg.), *Trust and communication in a digitized world. Models and concepts of trust research*. Heidelberg: Springer.
- Roth, P. (2016). *Die Emergenz (geteilter) Führungsstrukturen. Konzeptionelle Überlegungen zur sozialen Fundierung von Hierarchiegenese* (Working Paper Sustainability and Innovation Nr. 9), Karlsruhe.
- Rousseau, D. M. & McCarthy, S. (2007). Educating managers from an evidence-based perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (1), 84-101.
- Schaffer, B. S. & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6 (2), 169-215.
- Schaubroeck, J. M. & Yu, A. (2017). When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*, 27 (4), 635-647.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. Aufl.): San Francisco Jossey-Bass 2010.
- Schminke, M., Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2002). Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 881-905.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust. Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32 (2), 344-354.
- Schreyoegg, G. & Sydow, J. (2010). Organizing for Fluidity? Dilemmas of new organizational forms. *Organization Science*, 21 (6), 1251-1262.
- Schuchmann, D. & Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: A conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 8 (1), 31.

- Schwaiger, M. & Zimmermann, L. (2011). Quantitative Forschung: Ein Überblick. In M. Schwaiger & A. Meyer (Hrsg.), *Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende*. München: Franz Vahlen.
- Scott, S. & Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior. A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Seawright, J. & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research - A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61 (2), 294-308.
- Seppala, T., Lipponen, J., Pirttila-Backman, A.-M. & Lipsanen, J. (2011). Reciprocity of trust in the supervisor-subordinate relationship. The mediating role of autonomy and the sense of power. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (6), 755-778.
- Seufert, S. & Meier, C. (2016). From eLearning to digital transformation. A framework and implications for L&D. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 9 (2), 27.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18.
- Shrout, P. E. & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies. New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7 (4), 422-445.
- Simon, H. A. (1965). *Administrative behavior. A study of decision-making process in administrative organization* (2. Aufl.). New York: Free Press.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D. & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal*, 19 (2), 195-212.
- Six, F. & Sorge, A. (2008). Creating a high-trust organization. An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies*, 45 (5), 857-884.

- Slawinski, N. & Bansal, P. (2012). A matter of time: The temporal perspectives of organizational responses to climate change. *Organization Studies*, 33 (11, SI), 1537-1563.
- Spalckhaver, L. (2015). *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz - ein integratives Modell für ein betriebliches Gesundheitsmanagement. systematisch vorgehen, gezielt entschleunigen, gesunde Führung entwickeln* (Dissertationen / Universität St. Gallen: No. 4375): St. Gallen 2015.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: two images of the new world of work. In F. P. Morgeson (Hrsg.), *Annual Review of organizational psychology and organizational behavior* (Bd. 4, S. 473-499). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49 (6), 1239-1251.
- Sushil, Bhal, K. T. & Singh, S. P. (2016). *Managing Flexibility. People, process, technology and business* (Flexible Systems Management). New Delhi: Springer.
- Sushil, A. (2014). The concept of a flexible enterprise. In Sushil & E. A. Stohr (Hrsg.), *The flexible enterprise* (Flexible Systems Management). New Delhi Springer India 2014.
- Takahashi, A., Bulgacov, S., Bitencourt, C. C. & Kaynak, H. (2017). Expanding the dynamic capabilities view: Special contributions. *Revista de Administração de Empresas*, 57 (3), 209-214.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58 (4, SI), 13-35.
- Thibaut, J. & Walker, L. (1975). *Procedural justice. A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.

- Tretter, S. A. (2015). Geteilte Führung. Sind zwei Köpfe besser als einer oder verderben zu viele Köche den Brei? In F. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie* (3, S. 1-7). München.
- Trippel, C. (2016). Teamarbeit in der Finanzverwaltung. In I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen* (S. 133-143). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Tunca, B. (2016). Using the Johnson-Neyman Procedure to detect item bias in personality tests. 25. In K. Updesh (Hrsg.), *The Wiley Handbook of Personality Assessment* (S. 346-360). Wiley Blackwell.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., van den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership. The moderating role of organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49 (1), 28-51.
- Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M. E. & Cummings, L. L. (2000). Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 3-23.
- Viard, V. & Economides, N. (2014). The effect of content on global internet adoption and the global "digital divide". *Management Science*, 61 (3), 665-687.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7 (4), 359-374.
- Walker, R. M., Chen, J. & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance. An integration of research findings. *European Management Journal*, 33 (5), 407-422.
- Wat, D. & Shaffer, M. A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors. *Personnel Review*, 34 (4), 406-422.
- Wei, L. H., Thurasamy, R. & Popa, S. (2018). Managing virtual teams for open innovation in Global Business Services industry. *Management Decision*, 56 (3), 570-590.

-
- Wei, L.-Q., Liu, J. & Herndon, N. C. (2011). SHRM and product innovation. Testing the moderating effects of organizational culture and structure in Chinese firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 19-33.
- Wellbacher, J. C. (2014). Bedürfnis nach echter Nähe. *Human Resource Manager*, 2014, 31-33.
- Welter, F. (2015). Researching trust in different cultures. In M. Saunders & P. Tosey (Hrsg.), *Handbook of Research Methods on Human Resource Development* (S. 50-60). Edward Elgar Publishing.
- Wiggins, R. R. & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26 (10), 887-911.
- Windeler, J. B., Chudoba, K. M. & Sundrup, R. Z. (2017). Getting away from them all. Managing exhaustion from social interaction with telework. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (7), 977-995.
- Woehr, D. J., Loignon, A. C., Schmidt, P. B., Loughry, M. L. & Ohland, M. W. (2015). Justifying aggregation with consensus-based constructs. *Organizational Research Methods*, 18 (4), 704-737.
- Woolridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11 (3), 231-241.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Boston: Pearson.
- Zand, D. E. (2016). Reflections on trust and trust research. Then and now. *Journal of Trust Research*, 6 (1), 63-73.
- Zaugg, R. & Thom, N. (2002). Excellence through implicit competencies. Human resource management – organisational development – knowledge creation. *Journal of Change Management*, 3 (3), 199-211.

- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2014). *Generations at work. Managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (Your coach in a box). Toronto: CNIB.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C. & Jia, L. (2008). How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management, 47* (1), 111-132.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness. Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research, 63* (7), 763-771.

7 Lebenslauf

Manuel Peter Fleschhut

manuel.fleschhut@googlemail.com

geboren am 02.09.1988 in Neuendettelsau, Deutschland

Ausbildung

- Seit 2015 **Universität St. Gallen**, St. Gallen, Schweiz
Doktoratsstudium in «Strategy und Management» (Dr.oec.HSG)
- 2012-2014 **Westfälische-Wilhelms-Universität Münster**, Münster,
Deutschland, Studium der Betriebswirtschaftslehre (M.Sc.)
- 2009-2012 **Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg**, Nürnberg,
Deutschland, Studium der Wirtschaftswissenschaften (B.A.)

Akademische und berufliche Erfahrung

- 2015-2018 **Universität St. Gallen**, St. Gallen, Schweiz
Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) bei
Prof. Dr. H. Bruch
Wissenschaftlicher Assistent
- 2015-2018 **SAP (Schweiz) AG**, St. Gallen, Schweiz
Products & Innovation – Future of Work
Associate
- 2015 **McKinsey & Company**, Düsseldorf, Deutschland
Praktikant
- 2013-2014 **Westfälische-Wilhelms-Universität Münster**, Münster,
Deutschland
Forschungsstudent
- 2012 **Allianz Global Investors (AGI)**, Frankfurt am Main, Deutschland
Praktikant