Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Wie kann Vertrauen zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufgebaut und erhalten werden?

MAS Thesis

Master of Advanced Studies (MAS) FHNW
Angewandte Psychologie für die Arbeitswelt

2023

Kappeler Franziska

Begleitperson: Dr. phil. Hofer Franziska
Hochschule für Angewandte Psychologie

Wie kann Vertrauen zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufgebaut und erhalten werden?

Kappeler Franziska

Dr. phil. Hofer Franziska

Abstract

Die Axa Schweiz AG (Axa) führte im Jahr 2021 das Arbeitskonzept Smart Work ein. Gemäss diesem wird ein Teil der Arbeitszeit am Büroarbeitsplatz gearbeitet, ein Teil von unterwegs, einem anderen Standort oder von zu Hause aus.

In dieser MAS Thesis wird untersucht, wie Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitsumfeld aufgebaut und erhalten werden kann. Die Arbeit beleuchtet zudem, welchen Einfluss Vertrauen auf das Verhältnis zwischen der Organisation und ihren Arbeitnehmenden hat.

Mittels Literaturrecherche werden wesentliche Aspekte aufgezeigt, was unter dem Begriff Vertrauen verstanden und wie es aufgebaut wird. Die Vertrauensthematik wird aus verschiedenen Blickwinkeln im Kontext des mobil-flexiblen Arbeitsumfelds betrachtet.

In einer qualitativen Untersuchung wurden acht narrative Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden der Axa geführt, um zu evaluieren, wie sie Vertrauen in ihrem Arbeitsalltag erleben und die geschilderten Erlebnisse mit den Erkenntnissen aus der Literatur abzugleichen.

Aufgrund der gewonnen Einsichten werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Axa abgegeben.

Der Umfang der Arbeit beträgt 137’779 Zeichen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract ***3***

1 Einleitung ***7***

1.1 Ausgangslage **7**

1.2 Überblick zur Forschungsgrundlage **7**

1.3 Abgrenzung **8**

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund ***9***

2.1 Vertrauen **9**

2.2 Vertrauen aus der Perspektive der Führung **12**

2.3 Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden **14**

2.4 Vertrauen aus der Perspektive der Organisation **15**

2.5 Vertrauen vs. Misstrauen **16**

2.6 Kritische Betrachtung von Vertrauen **17**

2.7 Mobil-flexibles Arbeiten **19**

3 Fragestellung **22**

3.1 konkrete Fragestellung **22**

3.2 Ziel der Arbeit **23**

4 Methode ***24***

4.1 Wahl der Methode **24**

4.2 Theoretischer Hintergrund der Methode **25**

4.3 Grundgesamtheit **25**

4.4 Stichprobe **26**

4.4.1 Auswahl der Führungskräfte 27

4.4.2 Auswahl der Mitarbeitenden 27

4.4.3 Auswahl der gesamten Stichprobe 27

4.5 Interviewleitfaden **28**

4.6 Interviewablauf 29

4.7 Inhaltsanalyse 30

4.8 Anwendung der Datenauswertungsstrategie 31

4.8.1 Phase 1: Bestimmung der Analyseeinheiten 32

4.8.2 Phase 2: Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien 32

4.8.3 Phase 3: Zusammenstellung des Kategoriensystems 33

4.8.4 Phase 4: Formulierung von Ankerbeispielen und Kodierregeln 33

4.8.5 Phase 5: Materialdurchlauf Fundstellenbezeichnung 33

4.8.6 Phase 6: Materialdurchlauf Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen 33

4.8.7 Phase 7: Überarbeitung des Kategoriensystems 34

4.8.8 Phase 8: Paraphrasierung des extrahierten Materials 34

4.8.9 Phase 9: Zusammenfassung pro Unterkategorie 34

4.8.10 Phase 10: Zusammenfassung der Hauptkategorie 34

4.9 Auswertung Begriffe im Zusammenhang mit Vertrauen 34

5 Ergebnisse 36

5.1 Überblick über die Ergebnisse 36

5.2 Vertiefung der Ergebnisse aus den Hauptkategorien 38

5.2.1 Aufbau von Vertrauen 38

5.2.2 Vertrauen aus der Perspektive der Führungskraft 38

5.2.3 Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden 39

5.2.4 Vertrauen aus der Perspektive der Organisation 40

5.2.5 Vertrauen vs. Misstrauen 40

5.2.6 Kritische Betrachtung von Vertrauen 41

5.2.7 Mobil-flexibles Arbeiten 42

5.3 Erkenntnisse zu den Begriffen im Zusammenhang mit Vertrauen 44

5.4 Erkenntnisse zur Beantwortung der Fragestellung 47

6 Diskussion und Ausblick 49

6.1 Diskussion 49

6.1.1 Vertrauensaufbau durch Führungskräfte und Mitarbeitende 49
6.1.2 Transparente Kommunikation 50
6.1.3 physische Präsenz 51
6.1.4 Verbundenheit mit der Organisation 51
6.1.5 Zusammenarbeit im mobil-flexiblen Arbeitskontext 52
6.1.6 Kontrollen 53
6.1.7 negative Folgen von Vertrauen 54
6.2 Kritische Betrachtung der Methode 56
6.3 Kritische Betrachtung der Ergebnisse 57
6.3.1 Limitationen der Arbeit 57
6.3.2 Delimitationen der Arbeit 58
6.4 Handlungsempfehlungen 59
6.5 Ausblick 62
Literaturverzeichnis 64
Tabellenverzeichnis 71
Abbildungsverzeichnis 83
Selbständigkeitserklärung 84
Anhang 85

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Die Axa Schweiz AG (Axa) ist laut dem Schweizerischen Versicherungsverband (2022), gemessen am Prämienvolumen, der grösste Schadensversicherer der Schweiz und damit der führende Versicherer auf dem schweizerischen Versicherungsmarkt. Die Axa bietet umfassende Versicherungslösungen für Privatpersonen sowie Unternehmen an. Die Gesellschaft besteht seit 1875 und beschäftigt aktuell rund 4500 Mitarbeitende an zahlreichen Standorten in der Schweiz.

Die Axa hat ein neues Arbeitskonzept mit Namen Smart Work erarbeitet, welches seit 2021 im Unternehmen umgesetzt wird. Unter Smart Work versteht die Axa, dass die Leistung der Mitarbeitenden massgebend ist, unabhängig davon, wo diese erbracht wird. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden nicht mehr während ihrer gesamten Arbeitszeit am Arbeitsplatz in den Büroräumlichkeiten tätig sind, sondern an anderen Standorten, von unterwegs oder von zu Hause arbeiten. Angestrebt wird, dass die Mitarbeitenden bei einem 100% Pensum zwei Tage an einem Büroarbeitsplatz der Axa arbeiten und die anderen drei Tage an einem anderen Ort. Die Teams besprechen zusammen mit ihrer vorgesetzten Person, wie sie Smart Work umsetzen wollen. Unter Berücksichtigung der betrieblichen Bedürfnisse entscheiden sie gemeinsam, an wie vielen Tagen sie vor Ort arbeiten und sich physisch treffen.

Das Konzept von Smart Work gilt für alle arbeitsvertraglichen Mitarbeitenden der Axa Schweiz AG. Für die Mitarbeitenden, welche einen Arbeitsvertrag mit einer General- oder Hauptagentur haben, welche durch selbständige Unternehmerinnen und Unternehmer geführt wird, ist Smart Work nicht verbindlich. Die jeweiligen Unternehmerinnen und Unternehmer entscheiden eigenständig, welchen Arbeitskontext sie auf ihrer General- und Hauptagentur anwenden.

1.2 Überblick zur Forschungsgrundlage

Gemäss der Studie von Kunze und Zimmermann (2022) besteht ein grosses Bedürfnis nach mobil-flexibler Arbeit. 64% der Befragten wünschen sich, dass sie sowohl im Büro arbeiten können als auch von zu Hause aus. Nur 10% der Befragten geben an, dass sie ausschliesslich im Büro arbeiten möchten und 26% wollen die ganze Arbeitstätigkeit im Homeoffice verbringen. Auch die Befragung von Weichbrodt, Bruggmann und Folie (2020) zeigt, dass seit 2014 die Tendenz zu mobil-flexibler Arbeit kontinuierlich ansteigt. Die interne Smart Working Umfrage (2022), welche die Axa bei ihren Mitarbeitenden durchführte, hat ergeben, dass die Befragten im Mittelwert 60% ihrer vertraglichen

Arbeitszeit ausserhalb der Büroräumlichkeiten arbeiten. Smart Work, wie es die Axa 2021 im Unternehmen eingeführt hat, entspricht einem erwiesenen Bedürfnis der Arbeitstätigen und wird rege genutzt.

Jäckel (2016) hält fest, dass die dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu den wichtigsten Beziehungen im Unternehmen gehören. Für diese ist Vertrauen ein wichtiger Bestandteil, so dass sie auf organisatorischer Ebene zusammenarbeiten können (Dirks & Ferrin, 2002).

Gemäss Jäckel (2016) zeigt die bisherige Forschung, dass eine Störung dieser Beziehung für beide Seiten eine wesentliche Belastung darstellt und zu Motivations- und Leistungsdefiziten führen kann. Im umgekehrten Fall, wenn die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden störungsarm funktioniert, arbeiten sie gemeinsam am Erfolg des Unternehmens.

Da das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden eine hohe Relevanz hat und sich das Arbeiten im mobil-flexiblen Arbeitskontext immer grösserer Beliebtheit erfreut, wird in dieser MAS Thesis mittels Literaturrecherche und acht narrativen Interviews untersucht, wie Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufgebaut und erhalten werden kann.

1.3 Abgrenzung

Die MAS Thesis fokussiert sich auf die Analyse des Vertrauensverhältnisses zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext, wobei nicht relevant ist, ob die Mitarbeitenden hierarchisch geführt werden oder ob sie im agilen Kontext arbeiten. Aufgrund der Vorgaben bezüglich der Anzahl Zeichen und des zeitlichen Rahmens, werden in dieser Arbeit die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte und Mitarbeitenden, welche Einfluss auf den Aufbau von Vertrauen haben können, nicht näher betrachtet. Weiter steht nicht im Vordergrund, welche Fähigkeiten eine Führungskraft braucht, um Vertrauen im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufzubauen sowie welche Führungsmodelle oder -konzepte vertrauensfördernd sind. Das Vertrauensverhältnis und die Zusammenarbeit unter den Teammitgliedern, wie auch die Auswirkungen, welche das Vertrauen auf die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden haben kann, stehen nicht im Mittelpunkt der MAS Thesis. Einflüsse, welche Vertrauen auf ökonomische Komponenten wie beispielsweise Effizienz, Effektivität oder Produktivität haben können, werden bewusst ausgeklammert, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

2 Theoretischer und empirischer Hintergrund

2.1 Vertrauen

In der Wissenschaft wird Vertrauen seit den 80er Jahren bis ins 20. Jahrhundert wiederholt beachtet und untersucht. Eine Besonderheit von Vertrauen ist, dass es sich im Gegensatz zu anderen Objekten, die wissenschaftlich untersucht werden, nicht einem fachwissenschaftlichen Gebiet zuordnen lässt. Vertrauen ist vielmehr ein Phänomen von interdisziplinärer Bedeutung (Möllering, Bachmann & Hee Lee, 2004). In einer interdisziplinären Review halten Rousseau, Sitkin, Burt und Camerer (1998) zum Thema Vertrauen fest, dass Vertrauen von verschiedenen Disziplinen beschrieben und dementsprechend unterschiedlich betrachtet wird. Abbildung 1 zeigt relevante Forschungsdisziplinen, welche Vertrauen untersuchen:

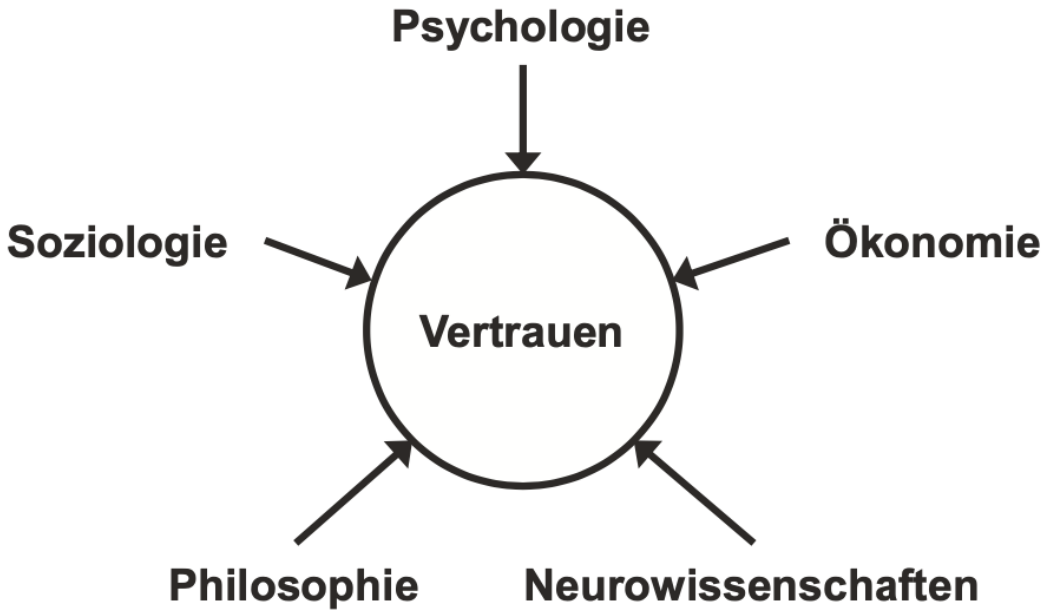


Abbildung 1. Vertrauen in der interdisziplinären Betrachtung (Jäckel, 2016, S. 7)

Wie Möllering et al. (2004) und auch Rousseau et al. (1998) aufzeigen, wird Vertrauen von verschiedenen Fachwissenschaften untersucht. Laut Jäckel (2016) gibt es viele unterschiedliche Definitionen, wonach offensichtlich in der Vertrauensforschung kein Konsens darüber besteht, was Vertrauen konkret ist. Gewisse Definitionen werden im Laufe der Zeit häufiger zitiert und damit als relevanter betrachtet als andere. Daraus kann abgeleitet werden, dass sich in einem gewissen Ausmass ein Konsens gebildet hat, was Vertrauen ist (Möllering et al., 2004).

Aufgrund dessen, dass es diverse unterschiedliche Definitionen von Vertrauen gibt, ist der Vorschlag von McEvily, Perrone und Zaheer (2003):

> Rather than debating which of these definitions is more correct, we believe that the field would be better served by researchers acknowledging that trust is a multifaceted concept, clearly identifying which definition is most relevant for their particular research question, and applying that definition consistently. (S. 101)

Gemäss Brasser (2022) ist Vertrauen typischerweise in Situationen relevant, welche von Unsicherheit geprägt sind, da nicht bekannt ist, was passieren wird. Dabei spielt es keine Rolle, ob der Interaktionspartner eine einzelne Person, eine Gruppe oder eine Organisation ist. Wenn man weiss, dass eintritt was erwartet wird, so braucht man kein Vertrauen - es genügt Berechnung. Durch Vertrauen kann Unsicherheit nicht aufgehoben, jedoch kann Komplexität reduziert werden, so dass darauf reagiert werden kann (Luhmann, 2014).

Im Rahmen der Erforschung von Vertrauen, wurden immer wieder Anstrengungen unternommen eine einheitliche Definition zu entwickeln. Laut Jäckel (2016) zeigt sich, dass Vertrauen in zwei entgegengesetzten Pole eingeteilt wird. Einerseits kann Vertrauen als Charaktereigenschaft verstanden werden, wie dies Rotter (1967) tut, andererseits kann Vertrauen als situationsabhängige Handlungsentscheidung verstanden werden, wie es Deutsch (1962) beschreibt. Tabelle 1, welche im Tabellenverzeichnis abgebildet ist, zeigt die unterschiedlichen Definitionen von Vertrauen auf.

In dieser Arbeit wird unter Vertrauen folgendes verstanden: «Vertrauen ist ein sozialer Mechanismus der Komplexitätsreduktion, der sich in der auf den positiven Erwartungen in das Verhalten und die Intention eines sozialen Gegenübers beruhenden Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, manifestiert» (Jäckel, 2016, S. 30). Die Definition von Jäckel (2016) fasst die verschiedenen Umschreibungen von Vertrauen, welche sich aus der bisherigen Forschung ergeben, prägnant zusammen, weshalb sie für das Verständnis von Vertrauen in dieser MAS Thesis verwendet wird.

Vertrauen auf interpersoneller Ebene entsteht auf verschiedene Arten. Dabei kristallisieren sich zwei relevante Bedingungen für die Entstehung von Vertrauen heraus: Einerseits die eigene Bereitschaft zu vertrauen, andererseits die Vertrauenswürdigkeit der anderen Person (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Die persönliche Neigung Vertrauen aufzubauen, basiert auf den gemachten Erfahrungen und den Persönlichkeitsmerkmalen, welche sich nur längerfristig verändern lassen (Bernerth & Walker, 2009). Um Vertrauen aufzubauen, ist die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers zentral. Vertrauen wird nicht blind verschenkt, weil es durchaus Gründe gibt jemandem zu

vertrauen oder eben nicht. Die Gründe dafür beziehen sich hauptsächlich auf die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers (Eberl, 2012). Wie sorgfältig die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit ausgeführt wird, hängt von der persönlichen Vertrauensneigung ab. Eine Person mit einer niedrigen Vertrauensneigung wird möglichen Vertrauenssignalen ein geringeres Interesse schenken und auch seltener aufgrund dieser Signale dem Gegenüber Vertrauenswürdigkeit zumessen (Eberl & Möller, 2016).

Das Modell von Mayer et al. (1995) kann gemäss Eberl und Möller (2016) als Basismodell für die Entwicklung von Vertrauen bezeichnet werden:

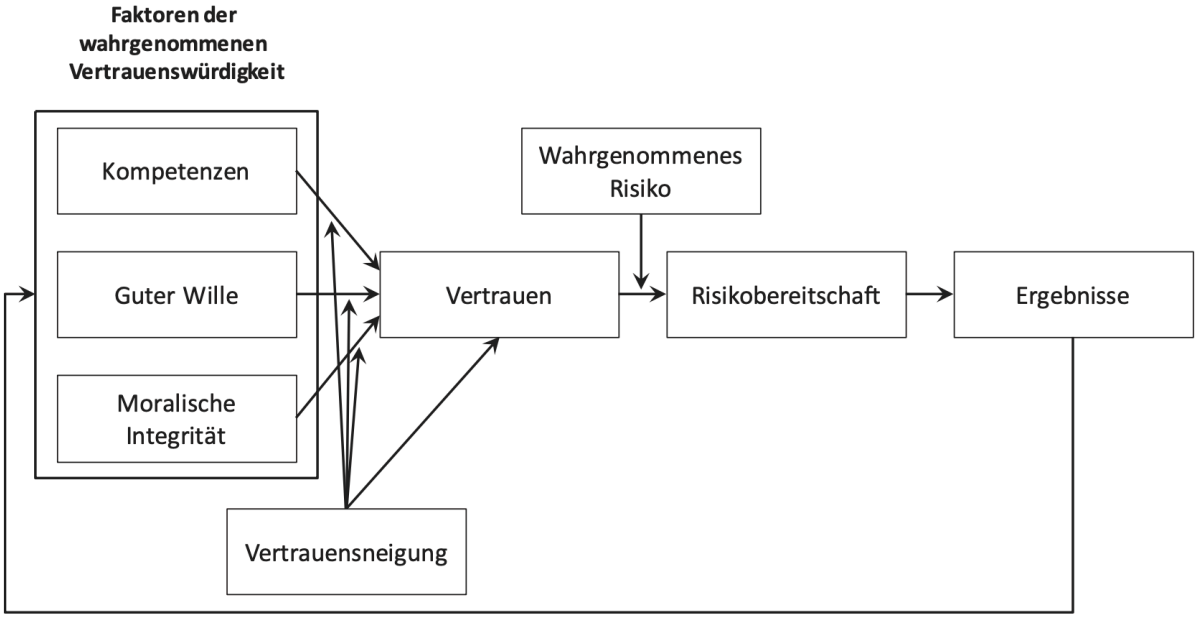


Abbildung 2. Modell der Vertrauensentstehung (Mayer et al., 1995, zitiert nach Eberl & Möller, 2016, S. 76)

Für die Beurteilung, ob das Gegenüber vertrauenswürdig ist, sind gemäss Eberl und Möller (2016) insbesondere drei Faktoren relevant: Kompetenz, guter Wille und moralische Integrität. Bei der Kompetenz geht es darum, ob man darauf vertraut, dass eine Person eine bestimmte Leistung erbringt, ohne dass man mit Sicherheit weiss, ob die notwendigen Fähigkeiten vorhanden sind, um die gewünschte Leistung zu erreichen. Beim Vertrauen auf den guten Willen geht es um Beziehungsrisiken. Eine Person vertraut darauf, dass die andere Person, mit der sie in Interaktion tritt, auf die eigenen Bedürfnisse eingeht, auf diese Rücksicht nimmt und sie bestmöglich erfüllt. Oftmals werden exemplarisch Loyalität, Offenheit und Fürsorge als Hinweis von Wohlwollen interpretiert (Colquitt, Scott & LePine, 2017). Weiter können moralische Risiken vorliegen. Vertrauen appelliert an die moralische Verpflichtung und Verantwortung einer Person, sich gemäss den Wertevorstellungen zu verhalten,

welche von ihr erwartet werden. Jene Person, die vertraut, geht davon aus, dass sich die andere Person an Grundsätze hält, welche für den Vertrauensgeber annehmbar sind. Damit verbunden werden unter anderem Fairness, Gerechtigkeit, Konsistenz des Verhaltens sowie der Erfüllung von Versprechen (Colquitt et al., 2017). Wenn das Verhalten einer anderen Person relativ sicher einzuschätzen ist (beispielsweise durch Zwang oder Kontrolle), braucht es kein Vertrauen. Vertrauen hängt auch mit der eigenen Verletzlichkeit oder einer riskanten Vorleistung zusammen (Luhmann, 2014; Rousseau et al., 1998). Gemäss Eberl und Möller (2016) akzeptiert der Vertrauende das Risiko, so dass auf der Ergebnisseite ein Gewinn resultieren kann.

Vertrauen beinhaltet das Risiko, dass es durch andere missbraucht wird, wodurch die eigene Verwundbarkeit grösser wird. Vertrauen erfordert deshalb Mut und das nötige Selbstvertrauen. Wenn der Vertrauensgeber sprunghaft und wenig selbstbewusst wirkt, so wird auch das Gegenüber Zweifel haben und es wird der Person schwerfallen, Vertrauen aufzubauen. Umgekehrt wird sie sich auf einen Vorschuss an Vertrauen nur zurückhaltend einlassen, wenn es der Vertrauensnehmerin oder dem Vertrauensnehmer an Selbstvertrauen mangelt (Laufer, 2007).

2.2 Vertrauen aus der Perspektive der Führung

Die Ergebnisse aus der Forschung zeigen ein relevantes Muster, gemäss welchem Mitarbeitende tendenziell Führungskräften vertrauen, die ihnen ähnlich sind. Dieses Phänomen lässt sich mit dem sozialpsychologischen Ähnlichkeits-Anziehungs-Paradigma erklärten, wonach Personen die einander in einem oder mehreren Merkmalen ähnlich sind, mehr vertrauen und sich stärker mögen (Brashear, Manolis & Brooks, 2005). Levin, Whitener und Cross (2006) stellten fest, dass einfach erkennbare Merkmale (wie zum Beispiel das Alter oder das Geschlecht) zu Beginn einer Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wichtiger sind für die erste Einschätzung des Gegenübers. Im Verlauf der Beziehung werden jedoch Merkmale relevanter, die nicht sofort erkennbar sind, wie zum Beispiel identische Ansichten und Einstellungen. Führungskräfte, die ihren Mitarbeitenden in Eigenschaften ähnlich sind die schnell erkannt werden können, haben es leichter ein initiales Vertrauensverhältnis aufzubauen. Mit der Zeit wird dieses gefestigt, wenn übereinstimmende Ansichten und Einstellungen bestehen.

Für den Vertrauensaufbau spielt auch die Erfahrung mit vorherigen Führungskräften eine wichtige Rolle. Mitarbeitende die ihre Beziehung zu ihrer vorherigen vorgesetzten Person positiv einschätzen, haben eine geringere Vertrauensbasis zur neuen Führungskraft. Wenn die vorhergehende Beziehung positiv geprägt war, ist der Wechsel der Führungskraft oftmals ein Verlust für die Person, was zu

einer negativen emotionalen Reaktion führen kann, die das Vertrauensverhältnis zur aktuellen Führungskraft beeinträchtigt (Tillmann, Hüttermann & Boerner, 2022).

Für den Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden spielt die Berechenbarkeit der Führungskraft eine Rolle (McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Bei einer berechenbaren Person ist das Risiko für einen unvorhergesehenen Vertrauensbruch deutlich geringer als bei einer unberechenbaren Person. Wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass sie die Reaktionen und das Verhalten ihrer Führungskraft vorhersehen können, ist aus ihrer Sicht die Gefahr kleiner, dass ihr Vertrauen ausgenutzt wird. Weiter sind auch die moralischen Werte der Führungskraft relevant, ob die Mitarbeitenden Vertrauen zu ihr aufbauen. Führungskräfte die einen ehrlichen Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegen und loyal gegenüber ihnen sind, geniessen ein höheres Vertrauen (Chen, Eberly, Chiang, Farh & Cheng, 2014). Neben der Berechenbarkeit und den moralischen Werten sind gemäss Caldwell und Hayes (2007) drei Eigenschaften wesentlich für die Vertrauenswürdigkeit der Führungskraft: Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität. Diese drei Eigenschaften führen zu einer hoch entwickelten Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden.

Vertrauen in die Führungskraft entsteht, wenn sie gegenüber den Mitarbeitenden immer wieder bestätigt, dass deren Initiative wichtig ist und sie beim Scheitern keine Konsequenzen zu befürchten haben. Weiter wird es aufgebaut, wenn das Verhalten der Führungskraft fair und berechenbar ist, eine offene, wirkungsvolle und respektvolle Interaktion zwischen der vorgesetzten Person und den Mitarbeitenden besteht sowie, wenn die Regeln für die Zusammenarbeit und die Ziele klar, fair und beständig sind. Führungskräfte, welche über ein fundiertes Selbstvertrauen verfügen, zeigen Zugänglichkeit, Gerechtigkeit und Anstand in ihren Beziehungen zu Mitarbeitenden und Peers (Sommerlatte, 2016).

Ein weiterer Aspekt, wie Vertrauen aufgebaut werden kann, ist die gezielte Kommunikation. Es soll dabei nicht nur über Aufgaben gesprochen werden, sondern insbesondere am Anfang der Zusammenarbeit auch über soziale Themen oder die Beziehung. Führungskräfte sollten zu ihren Mitarbeitenden eine gute Beziehung aufbauen, in Kontakt bleiben und über Erfolge sprechen. Dabei ist es wesentlich, dass nicht nur Informationen ausgetauscht werden, sondern dass auch über die gemeinsame Beziehung und über Gefühle gesprochen wird (Lang, Rybnikova & Wald, 2013).

Hunsaker und Hunsaker (2008) machen folgende Vorschläge, wie die Führungskraft Vertrauen unter digitalen Bedingungen stärken kann: Etablierung von Face-Time, Ziele festlegen sowie Erwartungen formulieren, permanentes Geben von Feedback, Hervorheben der Kompetenzen der Mitarbeitenden im Team und die Förderung von gegenseitigem kulturellen Verständnis, wenn international

zusammengearbeitet wird. Dabei ist es wichtig, dass die Führungskraft lernt, auch unter virtuellen Bedingungen «Nicht-Gesagtes» zu erkennen.

2.3 Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden

McKnight et al. (1998) zeigen auf, dass einige Mitarbeitende schneller und leichter Vertrauen aufbauen können als andere. Dies ist unter anderem davon abhängig, wie sie mit Unsicherheit umgehen. Dazu kommt eine kulturelle Komponente die beeinflusst, mit welchem Mass an Unsicherheit Mitarbeitende im Arbeitsumfeld umgehen können. Mitarbeitende mit einer geringeren Toleranz gegenüber Unsicherheit bauen langsamer Vertrauen auf als jene, die eine hohe Toleranz aufweisen.

Das Verhalten der Mitarbeitenden spielt eine entscheidende Rolle für den Aufbau und den Erhalt von Vertrauen zu ihrer Führungskraft. Die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden vertrauen, wenn diese offen kommunizieren und Informationen mit der Führung, aber auch dem Team, teilen (Cho & Park, 2011; Ruppel & Harrington, 2000). Der Aufbau von Vertrauen ist ein wechselseitiger Prozess, weshalb davon auszugehen ist, dass im Sinne einer Vertrauensspirale das Vertrauen der Führungskraft wiederum das Vertrauen der Mitarbeitenden verstärkt (Tillmann et al., 2022). Laut Laufer (2007) ist die Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeitenden relevanter denn je. Führungskräfte haben nicht mehr die Zeit und in der Regel auch nicht das notwendige Fachwissen, um jeden Mitarbeitenden eng zu begleiten, sie fachlich anzuleiten und bis in jedes Detail zu kontrollieren, wie dies noch vor wenigen Jahrzehnten möglich gewesen ist.

Laut Lau und Tan (2006) wie auch Liu, Siu und Shi (2010) hat das Vertrauen in die direkte Führungskraft verschiedene positive Auswirkung auf das Befinden und das Verhalten von Mitarbeitenden. Unter anderem können der erlebte Stress und die Anspannung reduziert werden. Zudem haben die Mitarbeitenden den Eindruck, dass sie gehört werden und Einfluss nehmen können (Gao, Janssen & Shi, 2011). Aus den 21 empirischen Studien, welche in einer Meta-Analyse von Dirks und Ferrin (2002) ausgewertet wurden, gehen verschiedene weitere positive Aspekte hervor. Unter anderem konnten sie darlegen, dass die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden, welche der Führungskraft vertrauen, im Durchschnitt eine moderat höhere Arbeitsleistung aufweisen (mittlere korrigierte Korrelation r = .17). Gemäss der erwähnten Meta-Analyse führt das Vertrauen in die Führungskraft dazu, dass die Mitarbeitenden sich stärker verpflichtet fühlen, gemeinsam getroffene Entscheidungen umzusetzen.

2.4 Vertrauen aus der Perspektive der Organisation

Mitarbeitende bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen ihnen bekannten Verhaltensregeln und solchen, die stillschweigend erwartet werden. Je grösser der Unterschied zwischen den kommunizierten und den ungeschriebenen Verhaltensnormen ist, desto geringer ist das Vertrauen der Mitarbeitenden in das Unternehmen und deren Führung. Sie sind stark damit beschäftigt sich an den Verhaltensnormen zu orientieren, welche von ihnen erwartet werden und sich abzusichern, das Richtige zu tun. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Führungskraft regelmässig wechselt, häufig organisatorische Änderungen anstehen und immer wieder neue Vorgaben und Ansprüche an sie gestellt werden (Sommerlatte, 2016).

Damit Organisationen erfolgreich funktionieren, muss bei den Beteiligten ein Ausgleich zwischen Geben und Nehmen bestehen. Die Mitarbeitenden müssen darauf vertrauen können, dass sich auch die Arbeitgebenden engagieren und sie für sich einen angemessenen Nutzen erzielen können. Wenn das Vertrauen nicht geschenkt wird, so werden die Mitarbeitenden ihre Leistungen reduzieren oder sich vom Unternehmen abwenden. Vertrauen ist eine zwingende Voraussetzung für die einwandfreie Zusammenarbeit in einem Unternehmen, was wiederum relevant für den Unternehmenserfolg ist (Laufer, 2007). Ein weiterer Aspekt, dass Betriebe nachhaltig Erfolg haben, ist gemäss Schön (2020) eine erkennbare Vertrauenskultur, welche im Arbeitsalltag spür- und erlebbar ist. Es ist schwierig von einer Kultur, die von Wettbewerb und Egoismus geprägt ist, wegzukommen und sich hin zu einer Kultur des Vertrauens zu entwickeln, die auf Zusammenarbeit aufbaut. Agile Organisationsformen können nicht funktionieren, ohne eine Vertrauenskultur. Die immer stärker anwachsende Flexibilisierung in agilen und virtuellen Teams erfordert grosses Vertrauen in die Mitarbeitenden, da durch die digitale Geschwindigkeit von Prozessen von ihnen selbständiges Arbeiten erwartet wird und sie die Kompetenz für das Treffen von Entscheidungen benötigen (Schön, 2020).

Für die Organisation bringt es Vorteile, wenn zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden ein positives Vertrauensverhältnis besteht. Vertrauen fördert die Bereitschaft der Mitarbeitenden Leistungen zu erbringen, die über die arbeitsvertraglich vereinbarten und entschädigten Aufgaben hinausgehen (Dirks & Ferrin, 2002; Huang, Iun, Liu & Gong, 2010). Zudem erhöht sich auch die Verbundenheit sowie das Vertrauen in die Organisation und ihre Leitung (Costigan, Ilter & Berman, 1998; DeConinck, 2010). Ein weiterer Nutzen für das Unternehmen ist, dass ein stärkeres Vertrauensverhältnis insbesondere durch eine erhöhte Arbeitszufriedenheit, die Kündigungsabsicht von Mitarbeitenden reduziert und tatsächlich weniger Kündigungen erfolgen (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Dirks & Ferrin, 2002). Sommerlatte (2016) weist daraufhin, dass wenn die Mitarbeitenden

darauf vertrauen, dass ihre Leistung durch die Unternehmung gerecht und individuell wertgeschätzt wird, es den meisten von ihnen wichtiger ist, dass sie langfristige Entwicklungsmöglichkeiten, eine individuelle Zukunftsperspektive und die Möglichkeit für permanente Weiterentwicklung erhalten, als dass sie überdurchschnittlich bezahlt werden. Laut Eberl (2012) sind die erwähnten Aspekte zumindest teilweise auf einen indirekten Effekt einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zurückzuführen.

2.5 Vertrauen vs. Misstrauen

Gemäss Luhmann (2014) wird Vertrauen wie auch Misstrauen eine Funktion für die Reduktion von Komplexität zugeschrieben. Nachlassendes Vertrauen und grösser werdendes Misstrauen geben Hinweise darauf, dass eine Beziehung ungünstig verläuft (Schweer & Ziro, 2018). Empirische Befunde aus dem organisationalen Kontext weisen darauf hin, dass Gesichtspunkte des Vertrauens- und Misstrauensklimas in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis miteinander verbunden sind. Tendenziell geht ein niedriges Vertrauen mit einem erhöhten Misstrauen einher und umgekehrt. Misstrauen ist als soziale Einstellung zu verstehen, wonach man sich nicht in die Abhängigkeit anderer Personen oder Organisationen begeben kann, ohne dass man sich dabei subjektiv einer hohen Gefahr der Risikoverletzung aussetzt, bei welcher man möglicherweise geschädigt werden kann (Schweer, 2014). Dabei kann Misstrauen Gefühle von Angst, Unsicherheit oder sogar Scham und Entwürdigung hervorrufen (Lewicki, McAllister & Bies, 1998). Laut Graebner (2009) ist sowohl Vertrauen als auch Misstrauen mit starken Emotionen verbunden, weshalb es nicht erstaunt, dass in Beziehungen eher Vertrauen als Misstrauen dominiert.

Wenn Vertrauen eine Entscheidung gegen die Kontrolle ist, so wird beim Misstrauen ein erhöhtes Interesse auf das Bedrohliche gelegt. Vertrauen und Misstrauen regulieren demnach die Wahrnehmung und den Umgang mit mutmasslichen Risiken (Schweer, 2022). Laut Rump und Eilers (2020) gehört eine Führungskraft, die permanent präsent ist, ihre Mitarbeitenden im Blick hat und auf Schritt und Tritt kontrolliert, in den meisten Branchen und Unternehmen der Vergangenheit an. Dennoch hat die Kontrolle auch heute noch Relevanz in Bezug auf den Erfolg eines Unternehmens, die Wettbewerbsfähigkeit, aber auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Kontrolle erfolgt heute im Idealfall nicht undifferenziert, sondern gezielt dort, wo sie erforderlich ist und in einer angemessenen Form. Entscheidend dafür wie Kontrollen auf Mitarbeitende wirken ist, wie transparent und nachvollziehbar für sie die Gründe und die Ziele für diese sind (Rump & Eilers, 2020).

Mitarbeitenden ist es wichtig, dass ihre Arbeitsleistung und ihre Erfolge gesehen und von der Führung anerkannt werden. Insbesondere bei anspruchsvollen oder unvorhergesehenen Aufgaben kann mangelnde Wertschätzung dazu führen, dass die Leistung wie auch die Sorgfalt und das Engagement der Mitarbeitenden mit der Zeit nachlässt. Somit sind Kontrollen nicht zwingend eine bei den Mitarbeitenden unbeliebte Methode (Laufer, 2018).

2.6 Kritische Betrachtung von Vertrauen

Laut Skinner, Dietz und Weibel (2014) dominiert die grundlegende Annahme, dass Vertrauen unzählige Vorteile mit sich bringt. Oder wie Sievers (2003) es beschreibt: «How could anyone be against trust *per se*? It is - like motherhood and apple pie - a good thing and a necessary constituent of the social fabric» (S. 356).

Skinner et al. (2014) sind der Meinung, dass sich die dunkle Seite des Vertrauens nicht durch enttäuschte Vertrauenserfahrungen zeigt. Stattdessen sehen sie die Herausforderung in der zwischenmenschlichen Interaktion. Aus ihrer Perspektive ist die negative Seite von Vertrauen, wenn der Vertrauensprozess für eine oder beide Beteiligte unerwünschte und/oder nachteilige Konsequenzen mit sich bringt. Sie beschreiben in fünf Szenarien, welche unerwünschten Ergebnisse Vertrauen auslösen kann.

Im ersten Szenario von Skinner et al. (2014) ist Person A der Überzeugung, dass man ihr vertrauen kann, Person B hat jedoch ein ungutes Gefühl A zu vertrauen. Lehnt B das Vertrauen von A ab, kann dies bei A ihre Fähigkeiten, ihr Wohlwollen und ihre Integrität wie auch ihren Status in Frage stellen. Dies wiederum kann sich auf die Beziehung zwischen A und B auswirken, insbesondere wenn die Ablehnung öffentlich vor weiteren Personen passiert. Der Appell vertrauenswürdig zu sein, erhöht die Wahrscheinlichkeit des Vertrauensempfängers, die Erwartungen nicht zu erfüllen. Mitarbeitende, welche sich bereit erklären ihrer Führungskraft zu vertrauen, haben klar die Erwartung, dass ihre vorgesetzte Person die Interessen der Mitarbeitenden ernst nimmt. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, wirkt sich dies mit grosser Wahrscheinlichkeit negativ auf das Vertrauen der Mitarbeitenden und somit auch auf ihr Engagement, ihre Motivation und die Arbeitsmoral aus.

In Szenario zwei beschreiben Skinner et al. (2014) den Umgang mit unerwünschtem Vertrauen. Person A wird von Person B informiert, dass diese ihr vertraut. Bei Person A kann das entgegengebrachte Vertrauen unerwünscht sein, da sie an ihren Fähigkeiten zweifelt, die an sie gestellten Erwartungen zu erfüllen. Gründe dafür können eine geringe Selbstwirksamkeitsüberzeugung sein, der

Druck der Verpflichtung, welche das Vertrauen von B bei A auslöst oder weil sie den Interessen von A zuwiderlaufen (Flores & Solomon, 1998). Das Dilemma des unerwünschten Vertrauens ist insbesondere dann relevant, wenn der Vertrauensgeber eine wichtige Person ist, wie beispielsweise die eigene Führungskraft oder eine geschätzte Arbeitskollegin, ein geschätzter Arbeitskollege (Skinner et al., 2014). Unerwünschtes Vertrauen kann aus Sicht der Mitarbeitenden auch vorkommen, wenn ihre Führungskraft sie für bestimmte Aufgaben befähigen will, sie dieses Empowerment aber als Zweck zur Erhöhung ihrer Arbeitsbelastung und ihrer Verantwortung wahrnehmen, ohne dass sie dabei eine entsprechende Gehaltserhöhung erhalten (Mabey & Skinner, 1998).

Im dritten Szenario, welche eine Erweiterung des zweiten ist, gehen Skinner et al. (2014) auf Vertrauensbindungen in langjährigen Beziehungen ein. Die Vertrauensbeziehung zwischen Person A und Person B hat positiv begonnen, im Laufe der Zeit hat jedoch A aufgehört B zu vertrauen. Person A kann oder will aufgrund der eigenen Unfähigkeit oder anderen Anforderungen nicht mehr erfüllen, was Person B von ihr erwartet, und nimmt damit das Vertrauen nur noch widerwillig an. In diesem Szenario besteht das Dilemma darin, dass das Aufgeben einer langjährigen zwischenmenschlichen Beziehung unangenehm sein kann. Wenn sich für Person B abzeichnet, dass sich Person A immer mehr zurückzieht, kann dies als Bruch der Beziehung oder sogar als Verrat wahrgenommen werden, was zu emotionalen oder gar identitätsbedrohenden Erfahrungen führen kann. Aus Sicht von Person A kann der Rückzug aus der sozialen Beziehung zu einer «commitment escalation» (McAllister, 1997, S. 101) führen. Laut Skinner et al. (2014) macht dieses Szenario deutlich, dass Beteiligte in einer sozialen Beziehung ein berechtigtes Interesse haben, Verpflichtungen zu erfüllen und Anreize zu schaffen, um zu zeigen, dass sie vertrauenswürdig sind und um Vertrauen zu fördern. In Vertrauensbeziehungen, welche hierarchische Unterschiede aufweisen, wie dies zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden der Fall ist, besteht die Gefahr, dass Vertrauen für politische Schachzüge oder für Manipulationen ausgenutzt wird, da die Verweigerung von Vertrauen negative Folgen haben kann.

In Szenario vier zeigen Skinner et al. (2014) auf was passiert, wenn Vertrauen entzogen wird. Person A entzieht Person B ihr Vertrauen, weil sie den Fähigkeiten, dem Wohlwollen oder der Integrität von Person B nicht mehr vertraut. Der Vertrauensentzug kann bei Person B ihr Selbstbild, aber auch ihren Ruf schädigen und sogar ihre sozialen Netzwerke beeinflussen und gefährden. Weiter können bei Person B Gefühle der Ehrverletzung, Unsicherheit oder gar Schuldgefühle aufkommen, aufgrund des verweigerten Vertrauens. Im Arbeitsalltag kann ein entzogenes Projekt, das Übergehen bei einer Beförderung oder eine Entlassung zu Gefühlen von entzogenem Vertrauen führen. Der Entzug von Vertrauen mag zu Recht erfolgen, offenbart aber dessen dunkle Seite, wenn der Entzug von Vertrauen

als Sanktionsmassnahme oder Kontrollmechanismus verwendet wird, um die Kooperation oder Unterdrückung des Vertrauensempfängers sicherzustellen (Mabey & Skinner, 1998).

Im fünften Szenario schildern Skinner et al. (2014) unaufrichtiges Vertrauen. Person A gibt vor, dass sie Person B vertraut. Person B nimmt die Handlungen und das Verhalten von Person A jedoch nicht als vertrauensvoll wahr. Wenn dem versprochenen Vertrauen keine Taten folgen, wird dies voraussichtlich negative Reaktionen bei Person B auslösen. Brockner und Siegel (1996) haben festgestellt, dass Personen, welche eine hohe Verbundenheit mit der Unternehmung zeigen, stärker auf nicht eingehaltene Versprechen ihres Arbeitgebers reagieren, als solche die ein geringes Engagement aufweisen, da diese sich stärker in ihrer Identität bedroht fühlen. Kickul und Lester (2001) zeigen auf, dass Mitarbeitende negativ reagieren, wenn ihnen Autonomie und Empowerment versprochen werden, sie aber im Arbeitsalltag feststellen, dass die Zusagen nicht umgesetzt werden. Auch Mikromanagement ist ein offensichtliches und alltägliches Beispiel für unaufrichtiges Vertrauen (Wright, 2000).

2.7 Mobil-flexibles Arbeiten

Unter mobil-flexiblem Arbeiten wird die Arbeitstätigkeit unabhängig von fixen Arbeitszeiten und -orten verstanden. Der klassische Arbeitstag kann zu unterschiedlichen Tageszeiten am Arbeitsplatz im Hauptbüro beginnen oder auch für mehrere Stunden unterbrochen werden. Auch variiert der Arbeitsort, beispielsweise im Home Office, jedoch unter der Voraussetzung, dass es ein Hauptbüro gibt und die Mitarbeitenden sich in einem Anstellungsverhältnis befinden. Selbständigkeit oder nur Heimarbeit werden nicht unter mobil-flexibler Arbeit verstanden (Schulze, Meissner & Weichbrodt, 2014). Im Verlauf der Forschungsarbeit hat sich für das mobil-flexible Arbeiten die Bezeichnung Work Smart hervorgetan, womit die intelligente und flexible Nutzung von verschiedenen Arbeitsorten und -zeiten gemeint ist (Maigatter, Weichbrodt & Welge, 2018)

Durch mobil-flexibles Arbeiten wird immer häufiger auf Distanz geführt. Dies hat zur Folge, dass Vertrauen notwendig ist, ohne dass die unmittelbare Möglichkeit für Kontrolle besteht, um die angemessene Erledigung der Arbeitsaufgaben zu überprüfen (Blöcher, 2015). Die Distanz und der fehlende persönliche Austausch zwischen den Beteiligten sind herausfordernd im mobil-flexiblen Arbeitskontext (Neufeld, Wan & Fang, 2010). Weiter machen es der abwesende persönliche Kontakt und fehlende Informationen zum sozialen Verhältnis schwierig, tragfähige Beziehungen und Vertrauen aufzubauen (Gallenkamp, Picot, Welpe & Drescher, 2010). Gemäss Laufer (2018) müssen die Mitarbeitenden grosses Vertrauen in eine Führungskraft aufbringen die kaum noch greifbar ist.

Die Studie von Piele, Piele, Landesvatter und Freitag (2017) legt dar, dass eine fehlende Kultur des Vertrauens im Umfeld der Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen eine Schranke darstellt, um an einem Ort ausserhalb des Unternehmens zu arbeiten. Insbesondere geht es dabei um die Wertschätzung der erbrachten Arbeitsleistung, wenn diese nicht mehr vor Ort im Büro erbracht wird, wo sie kontrolliert werden kann. Die Studie kommt zum Ergebnis, dass eine fehlende Vertrauenskultur die Einführung und Umsetzung von mobil-flexiblen Arbeitsformen behindern kann, wenn sie nicht durch einen kulturellen Veränderungsprozess begleitet wird, welcher über alle Hierarchiestufen bewusst unterstützt wird. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Bruch, Block und Färber (2016). Sie haben identifiziert, dass die Vertrauenskultur einen Einfluss auf neue Arbeitsformen wie mobil-flexibles Arbeiten hat. Ist diese zu gering, so kann es negative Auswirkungen auf die Leistung, die Innovation, die Produktivität und die Mitarbeiterbindung haben.

Kunze und Zimmermann (2022) zeigen in ihrer Studie auf, dass es besonders in einem hybriden Arbeitsumfeld, wo das Arbeiten in Präsenz und mobiles Arbeiten kombiniert werden, wichtig ist, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden aufzubauen. Ihre Ergebnisse weisen darauf hin, dass ein besonderes Augenmerk auf die Interaktion und die Kommunikation in der hybriden Arbeitsumgebung gelegt werden sollte. 51% der in der Studie befragten Personen, welche vor Ort gearbeitet haben, geben an, dass sie in der letzten Arbeitswoche intensiven Kontakt mit ihrer Führungskraft hatten. Von den Befragten, welche mobil arbeiteten, hatten 47% einen regen Austausch mit der Führungskraft, wohingegen nur 43% der Mitarbeitenden, welche hybrid gearbeitet haben, dies bejahten. Die Resultate zeigen auf, dass Führungskräfte Probleme haben, die richtige Form der Kommunikation und Interaktion mit ihren Mitarbeitenden in der hybriden Arbeitswelt zu finden.

Ford, Piccolo und Ford (2017) empfehlen Face-to-Face-Kommunikation insbesondere in der Kennenlern- und Einarbeitungsphase. Ist dies nicht möglich, ist es speziell am Anfang der Zusammenarbeit wichtig, dass reichhaltige Medien, beispielsweise Videokonferenzen, intensiv genutzt werden. Die Verwendung von unterschiedlichen Kommunikationskanälen und die Anreicherung im elektronischen Austausch erlauben es der Face-to-Face-Kommunikation möglichst nahe zu kommen (Daft & Lengel, 1986; Hill, Kang & Seo, 2014; Maruping & Agarwal, 2004). Dadurch können Unsicherheiten zu Beginn der Zusammenarbeit rascher abgebaut und ein gemeinsames Verständnis für die Aufgaben und die Rollen entwickelt werden (Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016).

Weiter zeigen verschiedene Studien, dass wenn nur wenige Sitzungen gemeinsam vor Ort stattfinden, es wichtig ist, dass die Mitarbeitenden nicht das Gefühl haben, dass sie allein vor sich

hinarbeiten (Ford et al., 2017). Dies kann vermieden werden, wenn die Führungskraft Kommunikationsformen wählt, bei der der Austausch in Echtzeit stattfindet und die Teammitglieder während der Arbeitszeit den Eindruck haben, dass sie untereinander erreichbar und präsent sind, sowie dass sie wissen, wer an welcher Aufgabe arbeitet (Malhotra & Majchrzak, 2014; Malhotra, Majchrzak & Rosen, 2007).

3 Fragestellung

3.1 konkrete Fragestellung

Wie die Studien von Kunze und Zimmermann (2022) sowie Weichbrodt et al. (2020) wie auch die Smart Working Umfrage der Axa (2022) aufzeigen, erfreut sich mobil-flexibles Arbeiten immer grösserer Beliebtheit und ist ein Bedürfnis der Mitarbeitenden. Bedingt durch die Möglichkeiten, welche das mobil-flexible Arbeiten mit sich bringen, verändert sich die Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitenden. Im mobil-flexiblen Arbeitskontext sehen sie sich weniger oft physisch als bisher, wo überwiegend zur selben Zeit am selben Ort gearbeitet wurde. Die Führungskräfte müssen darauf vertrauen, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeitsaufgaben erfüllen, unabhängig davon, wo sie arbeiten. Wie Jäckel (2016) festhält, ist die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sehr wesentlich für ein Unternehmen. Wenn diese belastet ist, kann es zu Motivations- und Leistungsdefiziten kommen.

Aufgrund der Ausführungen in Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden für beide Beteiligten bedeutend. Ist diese gestört, kann es zu verschiedenen negativen Auswirkungen kommen, welche sich schlussendlich auf die Zusammenarbeit, die Zielerreichung des Unternehmens, aber auch die Motivation und die Gesundheit der Beteiligten auswirken kann. Zudem hat dieses Vertrauensverhältnis auch Einfluss auf die Verbundenheit mit der Organisation.

Die MAS Thesis soll folgende Fragestellung beantworten: Wie kann Vertrauen zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufgebaut und erhalten werden?

Die Bearbeitung der Fragestellung wird von folgenden Unterfragen geleitet:

Wie gelingt es aus der Perspektive der Führungskraft sowie aus jener der Mitarbeitenden eine vertrauensvolle Interaktion im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufzubauen und zu erhalten?

Welchen Einfluss hat das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden auf das Vertrauen in die Organisation?

3.2 Ziel der Arbeit

Aufgrund der theoretischen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und der Auswertung der im Unternehmen durchgeführten Interviews, sollen konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeitende der Axa, abgeleitet werden, um bewusster Vertrauen im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufzubauen und zu erhalten. Die Erkenntnisse aus den Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden sollen aufzeigen, wie ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden bei der Axa entsteht, wie es erhalten sowie intensiviert werden kann. Die Arbeit soll weiter Einsicht geben, ob sich das Vertrauensverhältnis durch Smart Work verändert hat. Zudem sollen die Schilderungen aus den Interviews Aufschluss geben, welchen Einfluss das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitende auf die Organisation hat. Die vorgesetzten Personen von Führungskräften sollen durch diese Arbeit auf das Thema Vertrauen sensibilisiert werden, so dass die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext verstärkt reflektiert und auf der Metaebene besprochen wird.

4 Methode

4.1 Wahl der Methode

Die Stärke von qualitative Forschungsmethoden liegt gemäss Jäckel (2016) darin, dass sie einen Einblick in schwierige Strukturen der sozialen Wirklichkeit bieten können. Für das komplizierte psychosoziale Phänomen, wie dies das Vertrauen ist, ist die Wahl einer qualitativen Forschungsmethode deshalb prädestiniert. Für die qualitative Forschung sind verschiedene Untersuchungsoptionen möglich wie beispielsweise Einzelfallstudien, qualitative Interviews, Gruppendiskussionen, teilnehmende Beobachtungen, qualitative Experimente oder biographische Methoden (Lamnek, 2005).

Laut Jäckel (2016) ist Vertrauen grundsätzlich ein Element der sozialen Interaktion, ist aber gemäss den geläufigen Erklärungen ein subjektives Gebilde einer einzelnen Person, welches nur bedingt von aussen, beispielsweise durch eine teilnehmende Beobachtung, festgestellt werden kann. Somit sollen die mentalen Modelle der vertrauensgebenden Person erfasst werden, um zu verstehen, wie genau Vertrauen wirkt. Um die mentalen Modelle identifizieren zu können ist es sinnvoll, dass die Studienteilnehmenden diese mit Worten beschreiben. Es eignen sich deshalb insbesondere individuell geführte qualitative Interviews, um Informationen zum psycho-sozialen Phänomen Vertrauen zu ergründen.

Um wesentliche Erkenntnisse zu erhalten, wie Vertrauen zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden aufgebaut und erhalten werden kann, wurde die qualitative Methode des narrativen Interviews gewählt. Diese Methode hatte den Vorteil, dass die interviewten Personen frei von ihren Erlebnissen erzählten, wodurch ihre mentalen Modelle in Bezug auf Vertrauen identifiziert und analysiert werden konnten. Um zu evaluieren, welche in der Literatur erwähnten Massnahmen aus Sicht der Befragten hilfreich sind um Vertrauen aufzubauen, wurde die Methode des narrativen Interviews dahingehend ergänzt, dass die interviewten Personen Begriffe, welche in den wissenschaftlichen Quellen häufig im Zusammenhang mit Vertrauen erwähnt werden, in eine Rangfolge bringen mussten. Dadurch konnten zusätzliche Erkenntnisse zum Wertemodell der Befragten gewonnen und überprüft werden, wie die in der Literatur vorgeschlagenen Massnahmen von den Befragten eingeschätzt werden.

Das Ziel der qualitativen Befragung mittels narrativem Interview war, einen tiefgründigen Einblick zu erhalten, wie die Befragten Vertrauen in ihrem Arbeitsalltag bei der Axa erleben und wie sie Vertrauen zu ihrer Führungskraft oder zu ihren Mitarbeitenden aufbauen sowie erhalten. Weiter sollten die Erzählungen Aufschluss geben, wie Vertrauen im Kontext von Smart Work erlebt wird und ob es

Veränderungen seit der Einführung des neuen Arbeitskonzepts gab. Zudem war die Erwartung, dass die geschilderten Erlebnisse aufzeigen, ob und wie sich das Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden auf das Vertrauen in die Axa als Organisation auswirkt.

4.2 Theoretischer Hintergrund der Methode

Beim narrativen Interview werden die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner angeregt, spontane Stegreiferzählungen, welche für die Forschungsfrage relevant sind, zu generieren. Für die Methode geeignet sind, im phänomenologischen Sinn, problematische Ereignisse an welchen die interviewten Personen beteiligt sind, beispielsweise erlebbare Transformationsprozesse, Projekte mit einem klaren Beginn und Ende aber auch Krisen, welche Trennungen und Wiederherstellung der gemachten Erfahrungen anstossen (Holtgrewe, 2009). Für das narrative Interview ist gemäss Holtgrewe (2009) massgebend, dass im Unterschied zu anderen Textarten, Erzählungen generiert werden. In erster Linie sollen die Interviewten selbst erlebte Ereignisse und den eigenen Beitrag entlang des Zeitstrahls nacherleben, wie etwa alles begann, wie sich etwas entwickelte und was daraus geworden ist. Durch die Erzählungen bietet sich ein privilegierter Zugang zu den Erfahrungen der Befragten, die nicht nur abgefragt, sondern konstruiert und rekonstruiert werden (Küsters, 2009).

Das narrative Interview ist generell retrospektiv. Die Fragen werden so formuliert, dass die befragte Person sich an einen Zeitpunkt zurückerinnert, sich von diesem aus die Erlebnisse nachbildet und zum Ende des Prozesses hin erzählt (Küsters, 2022). Laut Helfferich (2009) soll sich die Interviewerin, der Interviewer von den Interviewten führen lassen. Dabei müssen die Interviewenden bereit sein zu lernen und Erfahrungen zu sammeln (Kruse, 2015).

Der wichtigste Punkt bei einem qualitativen Interview ist, den Befragten möglichst viel Spielraum zu lassen, so dass sie weitgehend ohne Vorgaben von aussen und theoretische Annahmen, welche von Dritten an sie herangetragen werden, ihre subjektiven Werte, Interpretationen und Ansichten schildern können (Kruse, 2015). Die interviewte Person soll ihre Antworten frei formulieren, ohne dass sie vorgegebene Antwortoptionen erhält (Mayring, 2002).

4.3 Grundgesamtheit

Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich insbesondere auf Führungskräfte und Mitarbeitende der Generation Y, welcher gemäss Klaffke (2014) Personen der Jahrgänge zwischen 1981 und 1995

angehören, anwenden, welche bei der Axa Schweiz AG arbeiten. Aufgrund ihrer Aufgaben und den betrieblichen Bedürfnissen müssen sie die Möglichkeit haben, einen Teil ihrer Arbeitstätigkeit ausserhalb der Büroräumlichkeiten der Axa auszuführen.

Verallgemeinert können die Einsichten auf Führungskräfte und Mitarbeitende übertragen werden, welche in einem mobil-flexiblen Arbeitskontext tätig sind. Voraussetzung ist, dass sie im Team, zusammen mit ihrer Führungskraft und den betrieblichen Bedürfnissen entsprechend, entscheiden können, wie viele Tage ihrer Arbeitszeit sie in den Büroräumlichkeiten des Unternehmens verbringen und wie viele Tage sie an einem anderen Ort tätig sind.

4.4 Stichprobe

Für die qualitative Studie wurden vier Mitarbeitende und vier Führungskräfte befragt, welche bei der Axa Schweiz AG arbeiten. Die interviewten Personen mussten seit mindestens 2019 bei der Axa angestellt sein, so dass sie einen Vergleich hatten zwischen dem bisherigen Arbeitskonzept (bis 2020), wo mehrheitlich vor Ort in den Büroräumlichkeiten gearbeitet wurde, und dem neuen Ansatz von Smart Work (ab 2021), wo die Arbeitstätigkeit an unterschiedlichen Orten verrichtet wird. Es wurde eine ausgeglichene Geschlechterverteilung der befragten Mitarbeitenden wie auch der Führungskräfte sichergestellt.

Tabelle 2

Charakteristika der interviewten Personen

Interviewte Person	**Geschlecht**	**Alter**	**Funktion**	**Führungserfahrung**
A	Männlich	38 Jahre	Mitarbeiter	
B	Männlich	33 Jahre	Mitarbeiter	
C	Weiblich	49 Jahre	Führungskraft	1 Jahr
D	Weiblich	44 Jahre	Mitarbeiterin	
E	Männlich	45 Jahre	Führungskraft	13 Jahre
F	Weiblich	31 Jahre	Mitarbeiterin	
G	Männlich	38 Jahre	Führungskraft	14 Jahre
H	Weiblich	56 Jahre	Führungskraft	8 Jahre

Die befragten Personen arbeiteten in unterschiedlichen Funktionen, verschiedenen Hierarchieebenen und Standorten der Axa in der Deutschschweiz. Alle teilnehmenden Personen waren der Interviewerin vor der Befragung persönlich bekannt und mit einem Teil der Befragten hat sie in der Vergangenheit in derselben Abteilung zusammengearbeitet. Zum Zeitpunkt der Interviews befand sich keine der teilnehmenden Personen in ihrer aktuellen Arbeitssituation im direkten Einflussbereich der Interviewerin, beziehungsweise arbeitete unmittelbar mit ihr zusammen. Alle Befragten wurden in einem persönlichen Gespräch durch die Interviewerin für die Teilnahme an der studentischen Arbeit angefragt und haben freiwillig daran mitgewirkt.

4.4.1 Auswahl der Führungskräfte

Bei der Auswahl der Führungskräfte wurde darauf geachtet, dass diese eine unterschiedliche Anzahl Jahre Führungserfahrung aufweisen, auf verschiedenen Hierarchieebenen tätig sind und unterschiedlich grosse Teams beziehungsweise Abteilungen führen. Die befragten Führungskräfte deckten ein breites Spektrum hinsichtlich der Generationen, dem Geschlecht und der Führungserfahrung ab. Sie arbeiteten auf zwei verschiedenen Hierarchieebenen und waren für Teams von 6 und 30 Personen verantwortlich, respektive leiteten Abteilungen die 54 und 71 Mitarbeitende umfassten.

4.4.2 Auswahl der Mitarbeitenden

Die befragten Mitarbeitenden waren entsprechend ihrem Geschlecht gleichmässig verteilt, gehörten jedoch überwiegend der Generation Y an. Laut Klaffke (2014) umfasst der Begriff der Generation Y Personen, welche zwischen 1981 und 1995 geboren sind. Nur Person D konnte der Generation X zugeordnet werden, die gemäss Oertel (2014) die Jahrgänge ab ca. 1965 bis 1980 beinhaltet. Da ein grosser Teil der Mitarbeitenden der Axa der Generation Y zugehörig ist, sind die Ergebnisse repräsentativ. Bei den befragten Mitarbeitenden war die Anzahl der Dienstjahre bei der Axa und ihre Funktion nicht relevant, da davon ausgegangen wurde, dass diese Kriterien einen geringen Einfluss auf die Beantwortung der Fragestellung hatten.

4.4.3 Auswahl der gesamten Stichprobe

Aufgrund der gleichen Anzahl befragter Führungskräfte und Mitarbeitenden konnten die Schilderungen der beiden Personengruppen miteinander verglichen und Aussagen spezifisch zu den Führungskräften wie auch den Mitarbeitenden gemacht werden. Aufgrund des vorgegebenen Umfangs der MAS Thesis war die Anzahl von acht interviewten Personen geeignet, um eine aussagekräftige Analyse durchzuführen und zur Beantwortung der Fragestellung beizutragen.

4.5 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde, wie in Anhang A dokumentiert, unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, zusammengestellt, so dass diese mit dem Erleben von Vertrauen im Arbeitsalltag der Befragten abgeglichen werden konnten. Die Antworten aus den Interviews sollten dazu beitragen, dass die Fragestellung, wie in Kapitel 3 erläutert, beantwortet werden konnte. Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass die Methodik des narrativen Interviews, wie in Abschnitt 4.2, theoretischer Hintergrund der Methodik, eingehalten wurde. Pro Fragenummer des Interviewleitfadens in Anhang A, wurden mehrere Teilfragen formuliert, so dass wenn der Erzählfluss stoppte, weitere Fragen verfügbar waren, um das Erzählte zu vertiefen.

Tabelle 3

Zweck der Fragen im Interviewleitfaden

Frage(n)	**Zweck der Frage(n)**
Frage 1	Einstimmung ins Thema, Animation zum Erzählen
Fragen 2 – 5	Theoretische Erkenntnisse aus Abschnitt 2.1 Vertrauen, 2.2 Vertrauen aus der Perspektive der Führung und 2.3 Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden abgleichen mit Erlebnissen der Befragten.
Frage 6	Theoretische Erkenntnisse aus Abschnitt 2.6 Kritische Betrachtung von Vertrauen abgleichen mit Erlebnissen der interviewten Personen.
Frage 7	Theoretische Erkenntnisse aus Abschnitt 2.7 Vertrauen vs. Misstrauen abgleichen mit den Erfahrungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern.
Fragen 8 - 10	Theoretische Erkenntnisse aus den Abschnitten 2.1 Vertrauen und 2.7 mobil-flexibles Arbeiten abgleichen mit den erlebten Arbeitssituationen der Befragten bei der Axa.
Fragen 11 – 12	Theoretische Erkenntnisse aus dem Abschnitt 2.4 Vertrauen aus der Perspektive der Organisation abgleichen mit den erlebten Arbeitssituationen der interviewten Personen bei der Axa.
Frage 13	Begriffe die in Kapitel 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund in verschiedenen Quellen mehrfach in Bezug auf Vertrauen erwähnt wurden abgleichen, mit dem persönlichen Wertesystem der Befragten, um zu prüfen, welche Begriffe für die Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden sollten.

Der Interviewleitfaden wurde durch Instruktionen zu Beginn des Interviews und abschliessende Informationen nach dem Gespräch ergänzt, so dass sichergestellt werden konnte, dass die befragten Personen über die relevanten Informationen zum Ablauf und Inhalt des Gesprächs verfügten, sie informiert waren, wie ihre Daten verwendet werden und die Erwartungen der Interviewerin an das Gespräch bekannt waren.

4.6 Interviewablauf

Um ein Gefühl für die Dauer des Interviews zu erhalten, zu prüfen ob die Instruktionen sowie die Fragen für die interviewte Person verständlich waren und um den Ablauf des Interviews zu proben, wurde ein Testinterview mit einer Führungskraft durchgeführt. Die Testperson wurde in einem persönlichen Gespräch für das Interview angefragt und konnte wählen, ob sie dieses physisch oder virtuell über das Kollaborationstool Microsoft Teams (Teams) durchführen wollte. Für die virtuelle Zusammenarbeit nutzt die Axa Teams, wodurch alle Beteiligten Zugriff darauf hatten und über grundlegende Kenntnisse zur Bedienung des Tools verfügten. Für das Testinterview hat sich die angefragte Führungskraft entschieden, dieses virtuell durchzuführen. Dieses wurde als Videogespräch aufgezeichnet, die Erkenntnisse aus dem Inhalt des Gesprächs jedoch nicht für die Analyse verwendet. Die aus dem Testinterview gewonnen Erfahrungen bezüglich Instruktion, Formulierung der Fragen, der Gesprächsführung sowie dem technischen Ablauf, wurden für die Durchführung der Interviews mit den acht befragten Personen angewandt.

Die interviewten Personen wurden bei der Teilnahme für die studentische Arbeit gefragt, ob sie das Interview physisch in den Büroräumlichkeiten der Axa oder virtuell per Teams durchführen wollten. Vier Personen wünschten das Interview virtuell durchzuführen, die anderen vier Personen bevorzugten die physische Durchführung. Die physischen Interviews wurden in den Büroräumlichkeiten der Axa in St. Gallen und Winterthur geführt. Alle acht Interviews wurden aufgezeichnet - die vier virtuell mit Teams durchgeführten Interviews wurden als Videogespräch dokumentiert, die physisch durchgeführten Interviews wurden mit der Aufnahmefunktion des Handys der Interviewerin festgehalten.

Allen interviewten Personen wurden die Instruktionen, gemäss Anhang A, Abschnitt Instruktionen an die interviewte Person, durch die Interviewerin vorgelesen, so dass sichergestellt war, dass sie dieselben Informationen erhielten. Im Verlauf der Instruktionen wurden die interviewten Personen wie auch die Testperson gebeten die Einverständniserklärung gemäss Anhang B durchzulesen und bei Bedarf Rückfragen zu stellen. Wenn sie mit dieser einverstanden waren, wurden sie ersucht sie zu

unterschreiben. Alle Befragten wie auch die Testperson akzeptierten die Einverständniserklärung und unterzeichneten diese.

Bei der Befragung hielt sich die Interviewerin an die im Interviewleitfaden in Anhang A dokumentierten Frageblöcke. Es wurde darauf geachtet, dass die interviewten Personen frei von ihren Erlebnissen erzählten, sie nicht unterbrochen wurden und sie sich Zeit lassen konnten mit der Beantwortung der Fragen. Bei den geschilderten Erlebnissen wurde punktuell nachgefragt, um das Erzählte zu vertiefen oder Unklarheiten zu lösen. Bei den virtuell geführten Gesprächen hatten die Befragten bei Frage 13, wie in Anhang A, im Abschnitt Leitfaden für Interviewfragen, beschrieben, die Möglichkeit die Begriffe auf dem digitalen Whiteboard von Microsoft anzuordnen. Das Whiteboard mit den Begriffen wurde durch die Interviewerin vorbereitet. Die Interviewten erhielten den Link während des Gesprächs über den Chat von Teams, so dass sie auf das Whiteboard zugreifen konnten. Die Ergebnisse wurde mittels Printscreen dokumentiert (vgl. Beispiel in Anhang C, Anordnung der Begriffe aus einem virtuell durchgeführten Interview). Bei den physisch durchgeführten Gesprächen wurden die Begriffe aus Frage 13 durch die Interviewerin im Vorfeld auf Moderationskarten notiert und den befragten Personen bei dieser Frage übergeben, so dass sie die Karten auf dem Tisch anordnen konnten (vgl. Beispiel in Anhang C, Anordnung der Begriffe aus einem physisch durchgeführten Interview). Das Resultat wurde mit dem Handy der Interviewerin fotografiert und dokumentiert.

Nach Abschluss des Interviews wurde den Befragten der Text gemäss Anhang A, Abschnitt Abschluss des Interviews, durch die Interviewerin vorgelesen, so dass alle Personen dieselben Informationen erhielten, wie das weitere Vorgehen war.

Alle durchgeführten Interviews, mit Ausnahme desjenigen mit der Testperson, wurden gemäss den Transkriptionsregeln von Dresing und Pehl (2018) einfach transkribiert und schriftlich in Textform festgehalten. Die Dauer aller geführten Interviews betrug zwischen 36 und 51 Minuten, im Mittelwert 41.75 Minuten. Die Onlineinterviews dauerten zwischen 36 Minuten und 41 Minuten, im Mittelwert 38.5 Minuten. Die Dauer der physisch durchgeführten Interviews betrug zwischen 38 Minuten und 51 Minuten, im Mittelwert 45 Minuten.

4.7 Inhaltsanalyse

Gemäss Mayring (2015) ist der Zweck der Inhaltsanalyse, die Grundlage, welche aus verschiedenen Quellen der Kommunikation kommt, zu untersuchen, wobei es keine einheitliche Definition dafür gibt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Inhaltsanalyse die Untersuchung von

Kommunikation beinhaltet, welche dokumentiert wurde. Dabei wird nach einem System verfahren, welches von Regeln oder von der Theorie geleitet ist. Ziel der Inhaltsanalyse ist, Schlussfolgerungen aus relevanten Zusammenhängen der untersuchten Kommunikation zu ziehen.

Für das Interpretieren sind laut Mayring (2015) drei Grundformen möglich. Einerseits kann Material zusammengefasst werden, wobei der Inhalt so weit eingegrenzt wird, so dass schlussendlich die relevanten Informationen kompakt wiedergegeben werden. Eine weitere Option ist, dass das untersuchte Material mit weiteren Texten angereichert und ergänzt wird. Durch die Explikation kann die Interpretation des Textes erweitert und besser erklärt werden. Die dritte Variante ist das Material nach im Vorfeld festgelegten Kriterien zu strukturieren. Der Zweck dieser Form ist ein eindeutiges Schema aus dem Interviewmaterial zu sieben. Das Schema wird mittels eines Kategoriensystems auf das Material angewendet und der Text den einzelnen Kategorien zugeordnet, so dass die Interviews methodisch selektiert werden.

Gemäss Mayring (2015) kann die strukturierende Inhaltsanalyse nochmals unterteilt werden in eine formale, inhaltliche, typisierende und skalierende Strukturierung. Bei der formalen Strukturierung wird das Material spezifisch nach der formellen Zusammensetzung des Inhalts untersucht. Die inhaltliche Strukturierung hat das Ziel, dass bestimmte Inhalte des Materials untersucht und gebündelt werden. Bei der typisierenden Strukturierung wird das Material auf ausgeprägte Eigenarten untersucht und diese detailliert wiedergegeben. Bei der skalierenden Strukturierung werden zu einzelnen Bedingungen Skalenpunkte festgelegt und das zu untersuchende Material diesen Punkten zugeordnet und die Aussagen skaliert.

Aufgrund der Fragestellung dieser MAS Thesis war eine theoriegeleitete Analyse der durchgeführten Interviews sinnvoll, wobei nach der strukturierten / deduktiven Kategorienanwendung im Sinne von Mayring (2015) vorgegangen und das Material inhaltlich strukturiert wurde. Mit der gewählten Methode sowie der inhaltlich strukturierten Kategorienanwendung, konnten die Aussagen der interviewten Personen mit den Erkenntnissen aus dem Literaturteil in Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, abgestimmt und relevante Erkenntnisse gewonnen werden, um die Fragestellung der MAS Thesis zu beantworten.

4.8 Anwendung der Datenauswertungsstrategie

Bei der strukturierten / deduktiven Kategorienanwendung ist laut Mayring (2015) der Plan, dass ein relevantes Schema aus dem Material abstrahiert wird. Es werden Kategorien gebildet und das

Textmaterial den entsprechenden Begriffen zugeordnet. Dabei ist wichtig, dass die Struktur aus der Fragestellung abgeleitet und mit theoretischen Grundlagen begründet wird. Die Struktur wird in einem Kategoriensystem festgehalten und es ist aufzuzeigen, wann eine Textstelle in eine bestimmte Kategorie fällt. Für diese Zuordnung ist es ein erprobter Ablauf, dass zuerst die Kategorien definiert werden, welchen die Textbestandteile zugeordnet werden sollen. Danach werden den entsprechenden Kategorien Ankerbeispiele in Form von treffenden Textstellen hinzugefügt, welche illustrieren, was unter diese Position fällt. Als nächstes werden Kodierregeln definiert, um festzulegen in welche Kategorie eine Textstelle gehört, sollte sie zu mehreren passen (Hausser, 1972; Hausser & Mayring, 1982; Ulich et al., 1985). Mayring (2015) hat das Vorgehen für eine strukturierte Inhaltsanalyse im Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein), gemäss Anhang D, visualisiert. Für die inhaltliche Strukturierung, welche für die Datenanalyse dieser Arbeit angewendet wird, hat Mayring (2015) das allgemeine Ablaufmodell leicht angepasst, so dass sich das Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung, gemäss Anhang E, ergibt.

Für die Anwendung der Datenauswertungsstrategie wurde das Interviewmaterial mit Hilfe der Software MAXQDA Analytics Pro Version 2022.6.1 ausgewertet.

4.8.1 Phase 1: Bestimmung der Analyseeinheiten

Für die strukturierte Inhaltsanalyse wurden die acht transkribierten Interviews verwendet, welche mit dem Interviewleitfaden gemäss Abschnitt 4.5 und dem Interviewablauf gemäss Abschnitt 4.6 entstanden sind. Jedes Interview entsprach einer Auswertungseinheit.

Als Kodiereinheit wurden die relevanten Elemente jedes Interviews verwendet, die aus einem Satz bestanden.

Als Kontexteinheit wurden die wesentlichen Elemente jedes Interviews verwendet, welche sich auf eine gestellte Frage bezogen. Die Kontexteinheit konnte aus mehreren Sätzen bestehen.

4.8.2 Phase 2: Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien

Aufgrund der Erkenntnisse aus Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, wurden die Haupt – wie auch Unterkategorien laut Tabelle 4, welche sich im Tabellenverzeichnis befindet, gebildet und auf die Literatur verwiesen, die für die Bildung der jeweiligen Kategorien die Grundlage bildete. Die Hauptkategorien wurden so gebildet, dass die massgebenden Aussagen der durchgeführten Interviews, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage interessant waren, analysiert und ausgewertet werden konnten.

4.8.3 Phase 3: Zusammenstellung des Kategoriensystems

Für die in Phase 2 definierten Haupt- und Unterkategorien wurde pro Kategorieneinheit eine Definition festgelegt, nach welcher die Elemente aus den Interviews den jeweiligen Kategorien zugeordnet wurden. Für eine bessere Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse hat jede Kategorieneinheit einen Buchstaben und eine Nummer erhalten, so dass die Ergebnisse eindeutig einer Kategorieneinheit zugeordnet und zu einem späteren Zeitpunkt Schlussfolgerungen gezogen werden konnten. Das für die strukturierte Inhaltsanalyse angewendete Kategoriensystem ist aus Tabelle 5 im Tabellenverzeichnis ersichtlich.

4.8.4 Phase 4: Formulierung von Ankerbeispielen und Kodierregeln

Das in Phase 3 erstellte Kategoriensystem wurde in Tabelle 6, die sich im Tabellenverzeichnis befindet, mit Ankerbeispielen ergänzt. Die Ankerbeispiele zeigen exemplarisch auf, welche Aussagen unter die entsprechende Unterkategorie subsumiert wurden.

Konnte eine Kodiereinheit mehreren Hauptkategorien zugeordnet werden, wurde geprüft, welche Unterkategorie die Aussage am besten erfasst. Standen mehrere Unterkategorien für die einzuordnende Kodiereinheit zur Verfügung, wurde die Kodiereinheit um die Kontexteinheit ergänzt. Die Kontexteinheit wurde auf ihre Hauptaussage hin analysiert. Aufgrund der Kernaussage, welche aus dieser hervorging, wurde die analysierte Kodiereinheit mit den Ankerbeispielen abgeglichen. Mit Hilfe der Ankerbeispiele wurde die Aussage der am geeignetsten Unterkategorie zugeordnet.

4.8.5 Phase 5: Materialdurchlauf Fundstellenbezeichnung

Alle transkribierten Interviews wurden bearbeitet und die Fundstellen den jeweiligen Hauptkategorien, die in Phase 3 erstellt wurden, zugeordnet. Für die weitere Bearbeitung und Auswertung der Analyseeinheiten, wurde den Hauptkategorien eine Farbe zugeordnet. Die Farbcodes sollten helfen, dass die Fundstellen auch mit zeitlichem Abstand zum bearbeiteten Material effizient wieder zugeordnet werden konnten.

4.8.6 Phase 6: Materialdurchlauf Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen

Die in Phase 5 markierten Fundstellen wurden den jeweiligen Unterkategorien, die in Phase 3 erstellt wurden, zugeteilt. Dabei wurden die Kodierregeln aus Phase 4 angewendet. Fundstellen, welche eine prägnante Aussage enthielten, die für die Ergebnisse und die Diskussion interessant sein könnte, wurden farblich markiert. Die Farbcodes unterschieden sich von jenen, welche den Hauptkategorien zugeteilt wurden, so dass die farblichen Markierungen auseinandergehalten werden konnten.

4.8.7 Phase 7: Überarbeitung des Kategoriensystems

Nachdem drei der acht geführten Interviews, wie in Phase 5 und Phase 6 beschrieben, bearbeitet wurden, wurde das Kategoriensystem kritisch hinterfragt. Das gebildete Kategoriensystem wie auch die Kodierregeln konnten auf die drei bearbeiteten Interviews angewandt werden und nahmen Bezug auf die Literatur aus Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund. Es konnten aufgrund des bearbeiteten Materials keine fehlenden Kategorien identifiziert werden, weshalb das Kategoriensystem wie in den zuvor beschriebenen Phasen, für die Bearbeitung der weiteren fünf Interviews verwendet wurde.

4.8.8 Phase 8: Paraphrasierung des extrahierten Materials

Die in Phase 6 extrahierten Fundstellen wurden paraphrasiert.

4.8.9 Phase 9: Zusammenfassung pro Unterkategorie

Die in Phase 8 paraphrasierten Fundstellen wurden pro Unterkategorie zusammengefasst.

4.8.10 Phase 10: Zusammenfassung der Hauptkategorie

Die in Phase 9 zusammengefassten Paraphrasen der Fundstellen wurden zusammengeführt und ein Resümee pro Hauptkategorie erstellt.

4.9 Auswertung Begriffe im Zusammenhang mit Vertrauen

Wie in Abschnitt 4.6, Interviewablauf, ausgeführt, haben die interviewten Personen Begriffe, welche im Zusammenhang mit Vertrauen in der Literatur erwähnt werden, in eine Reihenfolge gebracht, wobei der für sie wichtigste Begriff zuoberst angeordnet wurde und der am wenigsten relevante zuunterst. Der wichtigste Begriff, der zuoberst stand, erhielt acht Punkte, der zweitwichtigste sieben Punkte. Je tiefer ein Begriff angeordnet wurde, desto kleiner war die vergebene Punktzahl. Der achte Begriff, der zuunterst in der Reihenfolge stand, erhielt noch einen Punkt.

Die Punktzahlen, welche jeder Begriff von den acht interviewten Personen erhalten hat, wurde zusammengezählt. Im Maximum konnte ein Begriff 64 Punkte erhalten (Maximum von acht Punkten die zu vergeben waren, multipliziert mit acht durchgeführten Interviews). Im Minimum erhielt ein Begriff acht Punkte (Minimum von einem Punkt der zu vergeben war, multipliziert mit acht durchgeführten Interviews). Für jeden Begriff wurde der Mittelwert sowie der Median ermittelt.

Um auszuwerten, ob es Unterschiede in der Relevanz der Begriffe zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden gab, wurde die Punktzahlen pro Begriff, welche durch die Führungskräfte

vergeben worden sind, zusammengezählt. Dasselbe Vorgehen wurde vorgenommen, um die Rangfolgen der Mitarbeitenden abzubilden. Für die Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden wurde für jeden Begriff der Mittelwert sowie der Median berechnet.

5 Ergebnisse

5.1 Überblick über die Ergebnisse

Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Verteilung der Codes, welche gemäss Abschnitt 4.8.5 Phase 5: Materialdurchlauf Fundstellenbezeichnung, den Hauptkategorien zugeordnet worden sind. In Anhang F wird die detaillierte Auswertung der Vergabe der Codes pro Unterkategorie dokumentiert.

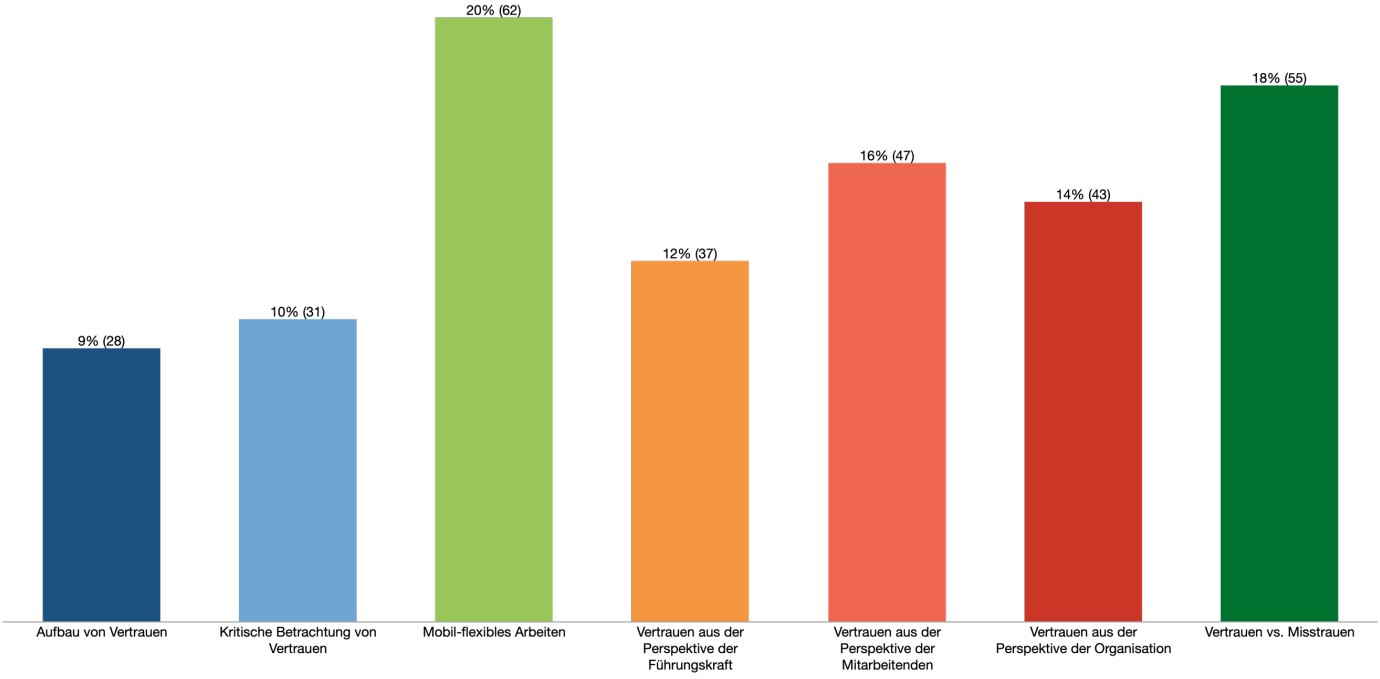


Abbildung 3. Häufigkeit der vergebenen Codes pro Hauptkategorie

Am häufigsten wurden Äusserungen bezüglich mobil-flexiblem Arbeiten gemacht. Auffallend ist, dass die Mitarbeitenden mehr Aussagen zu Vertrauen aus ihrer Perspektive machten, als dies die Führungskräfte taten. Das Vertrauen aus der Perspektive der Organisation weist mit 14% grundsätzlich den vierthöchsten Wert aus. In dieser Dimension sind Aussagen von Führungskräften wie auch Mitarbeitenden enthalten. Im Vergleich zu den Dimensionen, wo nur Aussagen von Führungskräften beziehungsweise Mitarbeitenden enthalten sind, haben die Befragten weniger Aussagen zum Vertrauen aus der Perspektive der Organisation gemacht. Am wenigsten Fundstellen enthalten die Dimensionen Aufbau von Vertrauen und die kritische Betrachtung von Vertrauen. Zur Hauptkategorie Aufbau von Vertrauen kamen überwiegend Antworten zu Frage 1 des Leitfadens für Interviewfragen, gemäss Anhang A, als Fundstelle in Frage. Da es sich um die Einstiegsfrage ins Interview handelte, ist die Anzahl der Fundstellen geringer. Auch die Hauptkategorie kritische Betrachtung von Vertrauen hat im Vergleich zu den anderen Hauptkategorien weniger Zuordnungen erhalten. Aufgrund der Analyse der

durchgeführten Interviews haben die befragten Personen von mehr positiven als negativen Erlebnissen rund um Vertrauen erzählt.

Das Arbeitskonzept Smart Work, welches die Axa 2021 eingeführt hat, ist den befragten Führungskräften wie auch den Mitarbeitenden sehr wichtig, weshalb diese Hauptkategorie am meisten Nennungen aufweist. Würde dieses wieder abgeschafft werden, wäre das für eine Mehrheit der Befragten ein Grund die Arbeitsstelle zu wechseln. Rund um das mobil-flexible Arbeiten gibt es je nach Unterkategorie Unterschiede zwischen den befragten Führungskräften und den Mitarbeitenden.

Bei der Inhaltsanalyse kamen am zweithäufigsten Fundstellen bezüglich Vertrauen vs. Misstrauen vor. Wie oft Kontrollen durchgeführt werden sollen und in welcher Form, wurde von den befragten Führungskräften und Mitarbeitenden unterschiedlich beurteilt. Die Befragten sind sich jedoch mehrheitlich einig, dass Kontrollen zielführend und nachvollziehbar sein müssen sowie einen Mehrwert für das Unternehmen bringen sollen.

In den Hauptkategorien Vertrauen aus der Perspektive der Führungskraft und aus der Perspektive der Mitarbeitenden wurden von den Führungskräften wie auch den Mitarbeitenden ähnliche Vorgehensweisen genannt, wie sie Vertrauen zu ihrem Gegenüber aufbauen. Die Mitarbeitenden haben mehr Wünsche und Erwartungen an ihre Führungskräfte bezüglich Vertrauensaufbau formuliert, als dies die Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden taten. Alle interviewten Führungskräfte sind sich einig, dass der erste Schritt zum Aufbau von Vertrauen von ihnen ausgehen sollte. Die meisten Mitarbeitenden sind ebenfalls der Ansicht, dass die Initiative zum Vertrauensaufbau von der vorgesetzten Person ergriffen werden sollte.

Beim Vertrauen aus der Perspektive der Organisation wurde von allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern die Entwicklungsmöglichkeiten bei der Axa gelobt. Durch diese, wie auch gewährte Freiräume und erlebte Wertschätzung, fühlen sich die Befragten mit dem Unternehmen verbunden. Auch wurde die Kultur der Axa in mehreren Interviews positiv erwähnt. Wenn die Verbundenheit zum Unternehmen nachlässt, da sind sich die Interviewten einig, ist dies für sie ein Grund dieses zu verlassen.

Bei der kritischen Betrachtung von Vertrauen haben die interviewten Personen von verschiedenen negativen Begebenheiten erzählt, welche sie im Zusammenhang mit Vertrauen erlebt haben. Es herrscht Einigkeit unter den Befragten, dass Vertrauen, welches in irgendeiner Form beschädigt wurde, nur schwer wieder aufzubauen ist und es dafür den Willen von beiden Personen braucht.

Alle interviewten Personen assoziieren angenehme und erfreuliche Gefühle mit Vertrauen. Es herrscht zudem Übereinstimmung, dass Vertrauen über die Zeit entsteht.

5.2 Vertiefung der Ergebnisse aus den Hauptkategorien

5.2.1 Aufbau von Vertrauen

Die Mehrheit der interviewten Personen erwähnte, dass sie Vertrauen über einen längeren Zeitraum aufbauen, unabhängig davon ob im beruflichen oder privaten Kontext. Damit Vertrauen entsteht, braucht es gemeinsame Erlebnisse, wodurch das Gegenüber besser eingeschätzt werden kann. Zudem sind die Befragten der Ansicht, dass verbale Aussagen mit dem Handeln übereinstimmen müssen. Passen Worte und Taten nicht zusammen, so fällt es den meisten schwer, Vertrauen aufzubauen. Vertrauen löst bei allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern positive Emotionen aus. Es werden Gefühle wie Sicherheit, Unterstützung und Gelassenheit genannt, welche erlebt werden, wenn sie jemandem vertrauen. Mehrere Personen haben zudem erwähnt, dass sie nicht das Gefühl hätten sich verstellen zu müssen, wenn sie einem Menschen vertrauten.

5.2.2 Vertrauen aus der Perspektive der Führungskraft

Die überwiegende Mehrheit der befragten Führungskräfte ist der Ansicht, dass Werte, welche mit den Mitarbeitenden geteilt werden, helfen, Vertrauen mit ihnen aufzubauen. Die Führungskräfte wollen offen gegenüber ihren Mitarbeitenden sein und sich für sie als Individuum interessieren. Zudem ist es ihnen ein Anliegen, dass die Mitarbeitenden mit ihnen auch über private Themen sprechen können. Die vorgesetzten Personen glauben, dass sie durch das erwähnte Verhalten Vertrauen zu ihren Mitarbeitenden aufbauen können. Es ist ihnen wichtig, dass sie zu allen direkt unterstellten Mitarbeitenden ein gutes Vertrauensverhältnis haben. Alle vier Führungskräfte sind sich einig, dass der erste Schritt, um Vertrauen aufzubauen, von ihnen ausgehen sollte aufgrund ihrer Funktion und da sie glauben, dies als Vorbild tun zu müssen.

Die beiden Führungskräfte, welche eine Abteilung leiteten, haben zudem erwähnt, dass es für sie wesentlich ist, Vertrauen unabhängig der Hierarchieebene aufzubauen. Um Vertrauen zu Mitarbeitenden auf unteren Ebenen herzustellen, ist es für beide entscheidend, dass sie regelmässig physisch präsent, authentisch und nahbar sind.

Interviewte Person E fasst es wie folgt zusammen:

> Versuchen Nähe zu zeigen. Vor Ort sein, wenn sie dann auch vor Ort sind. Auch mal über etwa Privates zu schwatzen. Ihnen teils vielleicht auch versuche meine Gefühlslage zu teilen. […] wir müssen, also glaube ich, authentisch sein. Versuchen, empathisch zu wirken.

Von den Mitarbeitenden erwarten die Führungskräfte, dass sie ihnen gegenüber transparent kommunizieren, so dass sie Vertrauen zu ihnen aufbauen. Es fällt auf, dass von Seiten der Vorgesetzten keine bis wenige Erwartungen an ihre Mitarbeitenden formuliert wurden für den gegenseitigen Vertrauensaufbau.

Aus Abbildung 9 in Anhang F ist ersichtlich, dass am wenigsten Aussagen bezüglich der Werte genannt wurden. Die Unterkategorie B3 Erwartungen hat 16 Nennungen, obwohl die Führungskräfte, zusammengefasst, nur eine Erwartung an ihre Mitarbeitenden haben. Dies ist darauf zurückzuführen, dass unter diese Unterkategorie auch Erwartungen subsumiert wurden, welche die Vorgesetzten glaubten, dass ihre direkt Unterstellten diese an sie haben.

5.2.3 Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden

Wie im vorhergehenden Abschnitt erwähnt, ist es auch aus der Perspektive der Mitarbeitenden hilfreich, wenn sie mit ihrer vorgesetzten Person gemeinsame Werte teilen. Dadurch fällt es leichter zu vertrauen. Um Vertrauen aufzubauen, wollen Mitarbeitende offen und ehrlich mit ihren Führungskräften kommunizieren und erwarten dies auch von ihrem Gegenüber. Weiter wünschen sie sich, dass sie als Mensch wahrgenommen und geschätzt werden. Zudem ist es den Befragten wichtig, dass sie in einem Umfeld arbeiten, wo sie authentisch sein können und keine Angst vor Konsequenzen haben müssen. Für sie ist es relevant, dass sie von ihren Führungskräften unterstützt werden und sie ihnen helfen, wenn sie Fragen haben oder nicht mehr weiterwissen. Auch für die Mitarbeitenden ist es entscheidend, dass sie mit ihrer vorgesetzten Person über private Dinge sprechen können. Von allen interviewten Mitarbeitenden wurde erwähnt, dass wenn sie gemeinsam mit ihrer Führungskraft lachen können, dies ein Indiz für sie ist, dass ein positives Vertrauensverhältnis besteht. Aus Abbildung 10 in Anhang F ist zu erkennen, dass in dieser Unterkategorie von den Mitarbeitenden am häufigsten Verhaltensweisen genannt wurden, wie sie Vertrauen zu ihrer Führungskraft aufbauen, beziehungsweise welche Erwartungen sie an das Verhalten ihrer vorgesetzten Person haben.

Zwei Befragte haben erwähnt, dass ein gutes Vertrauensverhältnis zu ihrer vorgesetzten Person sie motiviert und zu Höchstleistungen bei der Arbeit anspornt. Ist dieses gegeben, fühlen sich die interviewten Personen ruhig, entspannt und schlafen gut. Ein negatives Vertrauensverhältnis kann dafür

Stress, Angst und Anspannung auslösen, was sich wiederum nachteilig auf die Arbeitsleistung auswirkt. Ein Einfluss von Vertrauen auf die Arbeitsleistung wie auch auf die Gesundheit wurde nur vereinzelt von den Befragten genannt (vgl. Abbildung 10 in Anhang F).

5.2.4 Vertrauen aus der Perspektive der Organisation

Sämtliche interviewte Personen haben erwähnt, dass wenn sie sich mit dem Unternehmen verbunden fühlen, sie diesem gegenüber loyal sind und ihm treu bleiben wollen. Für das Gefühl der Verbundenheit mit der Axa wurde von allen Befragten erwähnt, dass sie dieses erhalten, wenn ihnen Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden. Zudem wurde genannt, dass ihnen eine Kultur des Vertrauens, Freiräume, Wertschätzung und eine transparente Kommunikation sowie eine gelebte Feedbackkultur wichtig sind, um Vertrauen zur Organisation aufzubauen.

Die interviewten Personen sind der Meinung, dass das Unternehmen ihnen vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten bietet und sie auch bei externen Weiterbildungen unterstützt, was sie sehr schätzen. Für einige der Befragten ist dies der Hauptgrund, weshalb sie bei der Axa arbeiten. Auch die im Unternehmen gelebte Kultur, wozu auch Smart Work gehört, wird positiv beurteilt. Wenn sie sich innerhalb der Axa nicht mehr entwickeln könnten, weniger Freiräume gewährt würden, man wieder mehr über Hierarchien führen würde oder Smart Work abgeschafft werden würde, wäre dies für die Befragten ein Grund das Unternehmen zu verlassen.

Die Mehrheit der interviewten Personen erwähnte, dass wenn sie Vertrauen in die Organisation haben und sich mit dieser verbunden fühlen, sie eine höhere Arbeitszufriedenheit und Motivation spüren. Wäre die Verbundenheit mit der Axa nicht gegeben, könnte dies Gefühle von Frust, Enttäuschung und Misstrauen auslösen und die Befragten würden mit grosser Wahrscheinlichkeit innerhalb kurzer Zeit kündigen.

5.2.5 Vertrauen vs. Misstrauen

Die Erwartungen an Kontrollen sind aus Sicht der Führungskräfte und der Mitarbeitenden unterschiedlich. Sie sind sich jedoch einig, dass gute Kontrollen sinnvoll sowie nachvollziehbar sein sollen und dem Unternehmen einen Mehrwert bieten müssen. Wichtig ist ihnen weiter, dass nachvollziehbar ist, weshalb kontrolliert wird und was die Inhalte der Kontrolle sind. Die Ergebnisse müssen zudem erklärt werden.

Die befragten Mitarbeitenden haben unterschiedliche Erwartungen an die Häufigkeit von Kontrollen. Eine befragte Person möchte so wenig Kontrolle wie nur möglich, zwei andere befragte Personen nehmen keine Kontrolle als Desinteresse ihrer Führungskraft wahr und sind deshalb froh, wenn sie

kontrolliert werden. Durch die Kontrollen haben sie das Gefühl, dass ihre Arbeit gesehen wird und sie sich durch die Rückmeldung verbessern können. Negativ erlebte Kontrollen können bei den Mitarbeitenden Stress, Angst und Unsicherheit auslösen. Interviewte Person A beschreibt den durch Kontrolle erlebten Stress wie folgt: «Ein Stück weit Stress natürlich. […] In vielen Bereichen löst das auch das Gefühl aus, zu versagen, es nicht richtig zu machen. Und in der Folge wächst das Stresslevel. […] Ich habe mich teilweise gefühlt wie ein gehetztes Tier.» Einzelne Befragte sind der Ansicht, dass wenn sie den Eindruck haben, dass ihre vorgesetzte Person sie zu stark kontrolliert, sie ihnen nicht vertraut.

Die befragten Führungskräfte sagten übereinstimmend, dass sie so wenig wie nötig kontrollieren wollen. Sie geben den Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss und führen Kontrollen durch, wenn sie entweder durch die Unternehmung vorgegeben, sie situativ das Gefühl haben, dass sie angebracht sind oder aufgrund von Erfahrungen mit einzelnen Personen, zu denen das Vertrauen eingeschränkt oder beschädigt ist. Die Mehrheit der interviewten Führungskräfte glaubt, dass zu viel Kontrolle das Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitenden negativ beeinflussen kann. «Man muss schon aufpassen wie man auch kontrolliert. Das ist auch eine Waffe, sage ich bewusst, die man vielleicht in gewissen punktuellen Momenten einsetzen muss. Aber mit Vorsicht und Bedacht […].» (Aussage interviewte Person C).

Die befragten Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss, welchen sie ihnen auch kommunizieren. Zu viel Vertrauen kann bei den befragten Mitarbeitenden ein Gefühl der Überforderung und des Alleingelassen werden auslösen. Sie getrauen sich teilweise nicht, bei ihrer Führungskraft nachzufragen oder Hilfe einzufordern, wenn ihnen vermittelt wird, dass ihnen voll und ganz vertraut wie auch zugemutet wird, eine Aufgabe zu lösen, der sie sich nicht gewachsen fühlen.

5.2.6 Kritische Betrachtung von Vertrauen

Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner glauben alle, dass ein Vertrauensverhältnis, welches einmal beschädigt wurde, nur schwer wieder aufzubauen ist. Es braucht eine längere Zeit und den Willen von beiden Seiten, um dieses wiederherzustellen. Insbesondere, wenn das Vertrauen durch die befragte Person entzogen wurde, ist praktisch kein Interesse da, dieses wiederaufzubauen. Ein Teil der befragten Mitarbeitenden hat erwähnt, dass wenn gemachte Versprechungen nicht eingehalten werden und dies mehrmals vorkommt, dadurch das Vertrauensverhältnis zu ihrer Führungskraft stark beeinträchtigt wird. Ist ein Vertrauensverhältnis im beruflichen Kontext gestört, so beschränkt sich die Zusammenarbeit auf das Wesentliche, wie es interviewte Person B nachfolgend beschreibt: «Nach diesem Erlebnis war die Beziehung sehr, sehr oberflächlich […]. Wenn wir uns sehen,

trete ich dieser Person mit Respekt gegenüber. Aber das war es dann auch. Ich suche keinen intensiven Austausch oder Kontakt.»

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte versucht länger und intensiver ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen, auch wenn diese das entgegengebrachte Vertrauen ablehnen. Sie haben das Gefühl, dass sie aufgrund ihrer Rolle zu allen Mitarbeitenden ein möglichst gutes Vertrauensverhältnis pflegen müssen und investieren deshalb mehr. Wenn es auch nach längerer Zeit abgelehnt wird, «hat es Dinge wie Frust, Ärger, Wut, Unverständnis irgendwie in mir ausgelöst» (Aussage von interviewter Person E).

Zu unerwünschtem Vertrauen wurden nur von den befragten Mitarbeitenden Beispiele genannt, die interviewten Führungskräfte haben hierzu keine Erlebnisse erwähnt. Bei ihnen scheint unerwünschtes Vertrauen weniger vorzukommen. Wie bereits in Abschnitt 5.2.5, Vertrauen vs. Misstrauen, erwähnt, kann zu viel Vertrauen deplatzierte Emotionen bei den befragten Mitarbeitenden auslösen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn ihnen ihre Führungskraft eine Aufgabe überträgt, wo sie das Gefühl haben, dass sie ihr nicht gewachsen sind. Die befragten Mitarbeitenden wollen das Vertrauen, welches ihre Führungskraft in sie setzt, in der Regel nicht enttäuschen. Weiter wurde eine Situation geschildert, wo die Führungskraft vertrauliche Informationen geteilt hat, welche die befragte Person überfordert haben und sie nicht wusste, wie sie damit umgehen soll. Die Informationen waren vertraulich und sollten nicht mit anderen geteilt werden. Folglich musste die Person mit den Emotionen, die die Situation bei ihr auslösten, allein klarkommen, da sie diese nicht teilen konnte.

5.2.7 Mobil-flexibles Arbeiten

Die interviewten Personen erwähnen alle, dass sie das Gefühl haben, dass die Axa ihnen mit Smart Work viel Vertrauen entgegenbringt. Sie schätzen die Möglichkeiten des mobil-flexiblen Arbeitens und sämtliche befragten Mitarbeitenden gaben an, dass sie nicht übermässig kontrolliert werden, wenn sie nicht am Büroarbeitsplatz tätig sind. Auch die Führungskräfte gaben an, ihren Mitarbeitenden zu vertrauen, dass diese ihre Arbeit wie gewohnt erledigen, egal ob sie im Büro oder an einem anderen Ort arbeiten. Die Mehrheit der Führungskräfte glaubt, dass Vertrauen relevanter geworden ist seit Smart Work. Aufgrund des mobil-flexiblen Arbeitens können die Führungskräfte weniger gut erkennen, wie es ihren Mitarbeitenden geht. Sie müssen darauf vertrauen, dass die Mitarbeitenden sich melden, wenn es ihnen nicht gut geht, sie überlastet sind oder es sonstige Herausforderungen gibt. Auch die Mitarbeitenden sind der Ansicht, dass Vertrauen seit Einführung von Smart Work relevanter geworden ist, wie es die interviewte Person F beschreibt: «Ich glaube es wird mehr darüber gesprochen. […] Und jetzt ist man sich der Wichtigkeit von Vertrauen immer bewusster, habe ich das

Gefühl. […] Also ich glaube, wir gehen viel bewusster mit dem Thema Vertrauen auch um». Aus der Perspektive der befragten Mitarbeitenden müssen sie darauf vertrauen, dass ihre Teamkolleginnen und Teamkollegen ihre Arbeit genauso gewissenhaft erledigen wie sie selbst und sich das gesamte Team an vereinbarte Massnahmen, wie beispielsweise die telefonische Erreichbarkeit, hält.

Die Mehrheit der interviewten Personen erwähnt, dass sie seit der Einführung von Smart Work im Team Vereinbarungen getroffen haben, wie sie zusammenarbeiten wollen. Seit der Einführung im Jahr 2021 und mit den zwischenzeitlich gemachten Erfahrungen wurden diese teilweise wieder überarbeitet und angepasst. Die Mehrheit der Befragten gibt an, dass es ihnen wichtig ist, sich physisch zu sehen und gemeinsam Zeit zu verbringen. In den Teams der Befragten wurden hierfür unterschiedliche Vereinbarungen getroffen. Interviewte Person G schildert ihre Abmachungen im Team wie folgt: «Wir haben an dem Tag im Monat, wo alle vor Ort sind, Teamtag. Wir haben ein Chat System für Daily Business Informationen. […] Wir machen noch Weekly jede zwei Wochen.» Die interviewten Personen, welche sich zur physischen Präsenz geäussert haben, glauben, dass die Zeit vor Ort gemeinsam genutzt werden sollte, beispielsweise für einen Teamkaffee, gemeinsame Mittagessen etc. und man sich bewusst die Zeit dafür nehmen muss.

Ein grosser Teil der befragten Personen findet, dass sich die Kommunikation seit Einführung von Smart Work verändert hat. In einem Telefongespräch oder in einer Videokonferenz wird die Kommunikation von einigen als anspruchsvoller empfunden, da man die Mimik und Gestik des Gegenübers viel weniger gut einschätzen kann. Zudem werden diese Gespräche als effizienter und oberflächlicher wahrgenommen, als wenn man sich physisch trifft. In einem physischen Gespräch wird eher über private Dinge oder über das persönliche Befinden gesprochen, als in einem virtuellen Gespräch. Physische Präsenz wird vor allem dann als wichtig erachtet, wenn man die Führungskraft oder die Mitarbeitenden noch nicht so gut kennt und ein Vertrauensverhältnis erst aufgebaut werden muss.

Die befragten Führungskräfte sehen im Vergleich zu den interviewten Mitarbeitenden eher Herausforderungen, welche sich im Zusammenhang mit Smart Work ergeben. Aus Sicht der Führungskräfte geht der Vertrauensaufbau zu ihren Mitarbeitenden länger, da sie diese nicht regelmässig sehen. Auch ist die Mehrheit der Ansicht, dass mehr Virtualität zu mehr Anonymität führt. Interviewte Person H umschreibt dies wie folgt: «Wir werden so zu einer extrem anonymen Gesellschaft. Und ich merke einfach, dass wir dort immer mehr einen Schritt weitergehen in eine Anonymität, die, wie ich vorhin gesagt habe, nicht wirklich Vertrauen aufbauen kann […].» Die interviewten Führungskräfte sehen zudem einen grösseren Aufwand die Teamzusammenarbeit zu organisieren.

5.3 Erkenntnisse zu den Begriffen im Zusammenhang mit Vertrauen

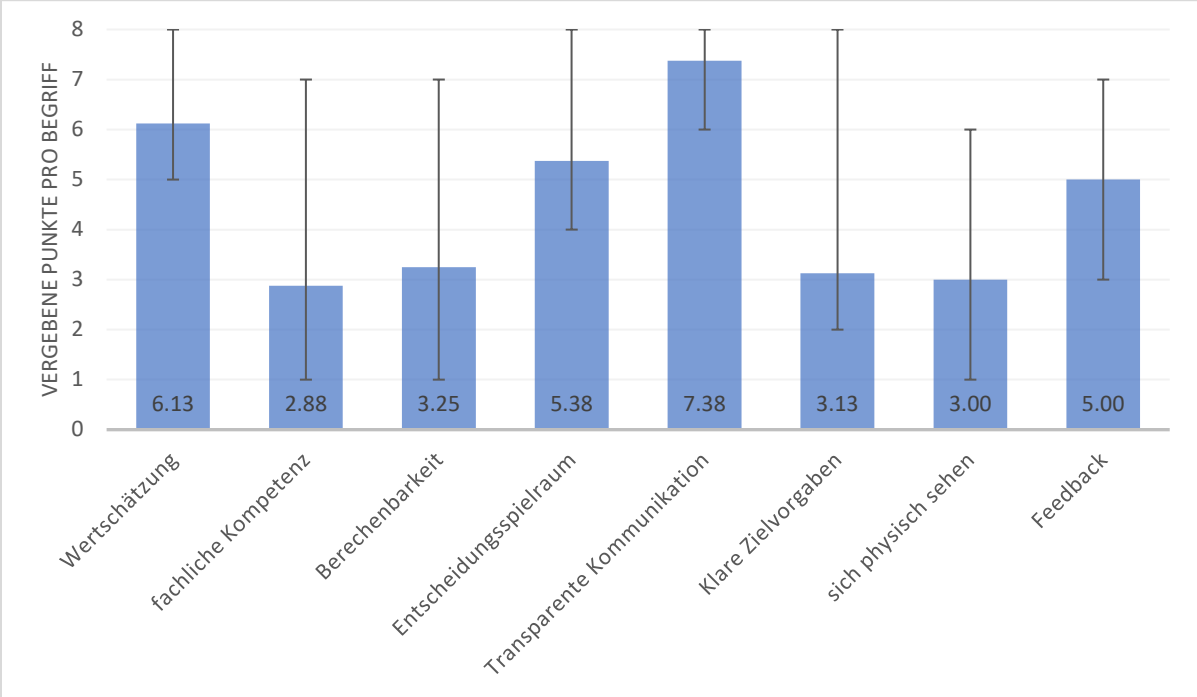


Abbildung 4. Mittelwert Begriffe alle Interviewten

Aus Abbildung 4 ist der Mittelwert für die Begriffe, welche durch die interviewten Personen in eine eigene Reihenfolge gebracht wurden, ersichtlich. Die Bestimmung des Mittelwerts erfolgte gemäss der Beschreibung in Abschnitt 4.9, Auswertung Begriffe im Zusammenhang mit Vertrauen. Die vertikalen Linien in Abbildung 4 zeigen mit dem oberen horizontalen Strich an, welches die höchste vergebene Punktzahl war, der untere horizontale Strich zeigt die tiefste vergebene Punktzahl an, wodurch die Bandbreite der gegebenen Antworten durch die befragten Personen aufgezeigt wird.

Die transparente Kommunikation wird klar von allen befragten Personen als der für sie relevanteste Begriff angesehen. Zudem sind die Abstände zwischen der höchsten und der tiefsten vergebenen Punktzahl gering. Auch bei der Wertschätzung besteht eine gewisse Einigkeit, dass diese für die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner wichtig ist. Bei den klaren Zielvorgaben, sich physisch sehen, der fachlichen Kompetenz, und der Berechenbarkeit ist der Mittelwert zwar gering, jedoch gibt es eine grosse Differenz zwischen der höchsten und der geringsten Gewichtung in der persönlichen Reihenfolge der Befragten.

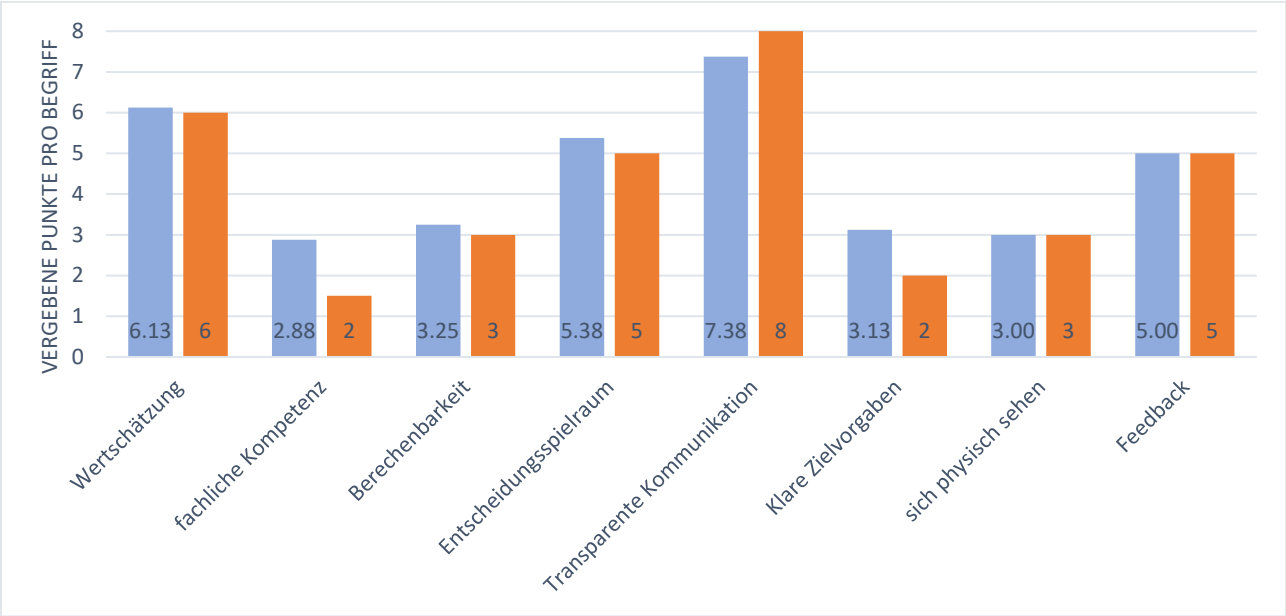


Abbildung 5. Vergleich zwischen Mittelwert und Median Begriffe alle Interviewten

In Abbildung 5 wird der Mittelwert (blaue Balken, links) mit dem Median (orange Balken, rechts) der Begriffe aller Interviewten verglichen. Keinen Unterschied zwischen den zwei Werten gibt es bei den Begriffen sich physisch sehen und Feedback. Bei diesen beiden Begriffen sind sich die Befragten überwiegend einig und es gibt nur minimale Unterschiede in der Reihenfolge, wie die Begriffe angeordnet wurden. Bei der Wertschätzung und der Berechenbarkeit gibt es ebenfalls nur geringfügige Abweichungen zwischen dem Mittelwert und dem Median. Die transparente Kommunikation hat von der Mehrheit der interviewten Personen die höchste Punktzahl erhalten. Drei Personen haben diesem Begriff nicht die grösste Relevanz zugeordnet, weshalb der Mittelwert etwas tiefer ist als der Median. Beim Entscheidungsspielraum hat die Mehrheit den Begriff so gelegt, dass vier oder fünf Punkte vergeben wurden. Für zwei Personen war dies der wichtigste beziehungsweise der zweitwichtigste Begriff, weshalb der Mittelwert höher ist als der Median. Die grössten Abweichungen zeigen sich bei der fachlichen Kompetenz und den klaren Zielvorgaben. Die fachliche Kompetenz wurde grösstenteils dem letzten Rang zugeordnet. Zwei Personen haben diesem Begriff eine hohe Bedeutung zugemessen, wodurch sich der Mittelwert erhöht. Bei den klaren Zielvorgaben zeigt sich ein ähnliches Bild. Diesen Begriff haben sechs Personen dem zweitletzten Rang zugeordnet und nur zwei Personen haben ihn höher eingeordnet. Für eine Person war es der wichtigste Begriff, wodurch der Mittelwert höher ausfällt als der Median.

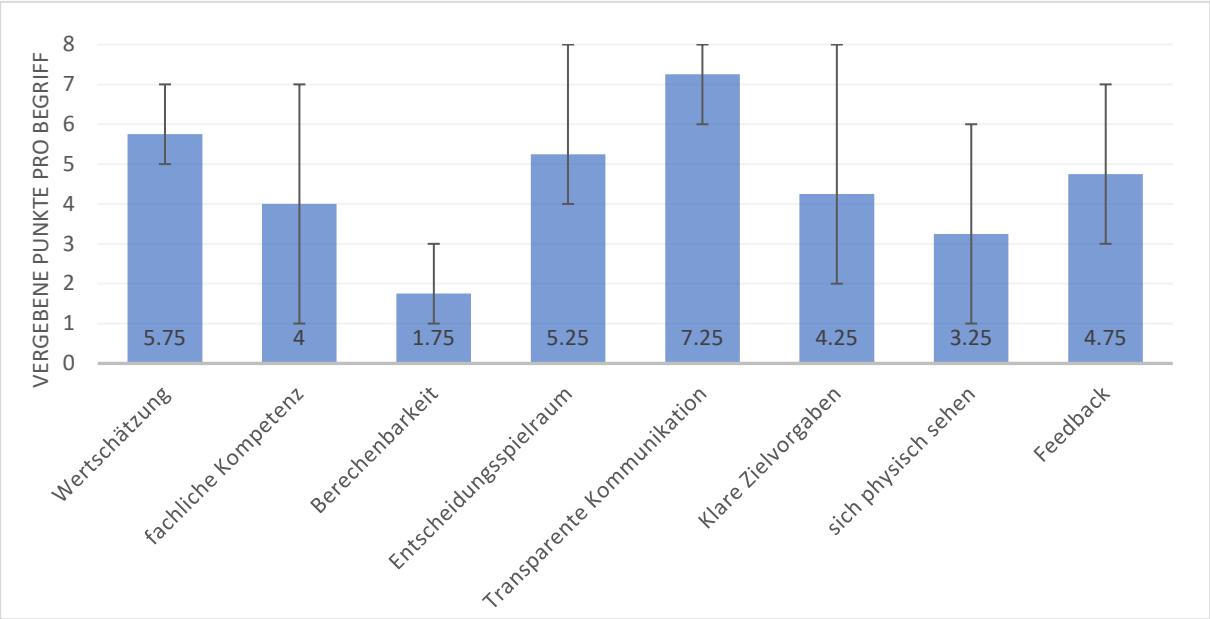


Abbildung 6. Mittelwert Begriffe Führungskräfte

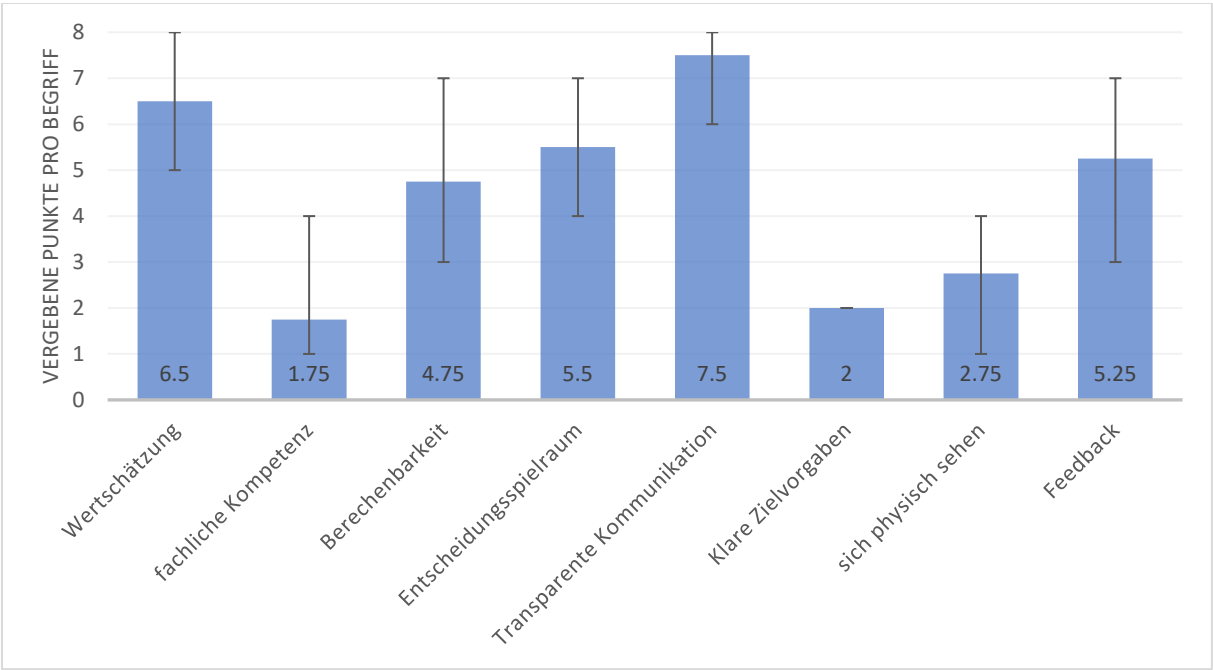


Abbildung 7. Mittelwert Begriffe Mitarbeitende

Die vertikalen Linien in den Abbildungen 6 und 7 zeigen mit dem oberen horizontalen Strich an, welches die höchste vergebene Punktzahl war, der untere horizontale Strich zeigt die tiefste vergebene Punktzahl an, wodurch die Bandbreite der gegebenen Antworten durch die befragten Personen aufgezeigt wird. Wie aus Abbildung 6 und 7 hervorgeht, ist die transparente Kommunikation für die

Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden gleichermassen bedeutend. Auch die Wertschätzung, der Entscheidungsspielraum, Feedback und sich physisch sehen liegen nahe beieinander. Das lässt darauf schliessen, dass diese Begriffe den Führungskräften und den Mitarbeitenden ähnlich wichtig sind.

Die grössten Unterschiede zeigen sich bei der Berechenbarkeit und der fachlichen Kompetenz. Aus Sicht der Führungskräfte ist die Berechenbarkeit für sie kaum relevant. Aus dem Blickwinkel der Mitarbeitenden ist es für sie bedeutsamer, dass ihre Führungskraft für sie berechenbar ist. Dadurch können die Mitarbeitenden mögliche Reaktionen in Bezug auf die Zusammenarbeit besser einschätzen.

Bei den klaren Zielvorgaben zeigt sich ebenfalls ein Unterschied zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden. Den Führungskräften ist es wichtiger, dass klare Zielvorgaben bestehen als den Mitarbeitenden. Alle befragten Mitarbeitenden haben diesen Begriff tief eingeordnet, da klare Ziele für sie nur eine geringe Relevanz haben, um Vertrauen aufzubauen.

Die fachliche Kompetenz ihrer vorgesetzten Person ist für die Mitarbeitenden nicht von grosser Bedeutung. Andere Werte, um Vertrauen aufzubauen, sind für sie bedeutender. Den Führungskräften ist ihre fachliche Kompetenz insgesamt wichtiger, wobei nur ein Teil der Befragten der Ansicht ist, dass diese hilfreich ist, um ein gutes Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitenden aufzubauen. Je mehr fachliche Verantwortung die interviewte Führungskraft in ihrer Tätigkeit hatte, desto notwendiger war für sie die fachliche Kompetenz.

5.4 Erkenntnisse zur Beantwortung der Fragestellung

Wie in Abschnitt 3.1 erwähnt, soll die MAS Thesis folgende Fragestellung beantworten: Wie kann Vertrauen zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufgebaut und erhalten werden? Weiter sollen folgende Unterfragen geklärt werden: Wie gelingt es aus der Perspektive der Führungskraft sowie aus jener der Mitarbeitenden eine vertrauensvolle Interaktion im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufzubauen und zu erhalten? Welchen Einfluss hat das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden auf das Vertrauen in die Organisation?

Aufgrund der Erkenntnisse aus Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, sowie jenen aus Kapitel 5, Ergebnisse, gibt es kein Patentrezept, wie Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufgebaut werden kann. Jedoch helfen bestimmte Verhaltensweisen, um Vertrauen aufzubauen.

Die interviewten Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden sind sich einig, dass transparente Kommunikation, Wertschätzung und übereinstimmende Werte helfen, um Vertrauen zueinander aufzubauen. Weiter sind gemeinsame Erlebnisse, Gespräche und das Einhalten von getroffenen Vereinbarungen wichtig. Insbesondere zu Beginn einer Beziehung ist es förderlich, sich regelmässig physisch zu sehen. Um das Vertrauen zu stärken, sollen die Führungskraft wie auch die Mitarbeitenden einander von privaten Dingen erzählen und gemeinsam Lachen können. Für den Vertrauensaufbau, spezifisch im mobil-flexiblen Arbeitskontext, ist eine transparente, offene und regelmässige Kommunikation auf beiden Seiten unerlässlich. Für den Aufbau von langfristig erfolgreichen Vertrauensverhältnissen ist es wesentlich, dass auf die Erwartungen und Bedürfnisse des Gegenübers eingegangen wird und man regelmässig miteinander in Kontakt steht.

Für die Organisation hat ein positives Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden verschiedene Vorteile. Gemäss den befragten Personen wächst die Verbundenheit mit der Unternehmung, sie sind ihr gegenüber loyal und arbeiten über einen längeren Zeitraum für die Firma. Um Vertrauen in die Organisation aufzubauen und zu erhalten, ist es für die Interviewten relevant, dass ihnen Entwicklungsmöglichkeiten geboten werden, eine Vertrauenskultur besteht und ihre Arbeit wertgeschätzt wird. Speziell die Vertrauenskultur wird durch die Führungskräfte als Vorbilder geprägt. Besteht ein positives Vertrauensverhältnis der Führungskräfte zu den Mitarbeitenden, unabhängig von Hierarchieebenen, fühlen sich die Angestellten wohl in der Firma, entwickeln sich und sind engagierter. Wenn das Vertrauensverhältnis zur Organisation gestört ist, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Arbeitnehmenden kündigen.

Aufgrund der Rückmeldungen aus den durchgeführten Interviews dauert der Vertrauensaufbau im mobil-flexiblen Arbeitskontext länger, als wenn man sich täglich physisch im Büro sieht. Es ist deshalb hilfreich, gemeinsam Regeln für die Zusammenarbeit zu definieren und regelmässig Zeit für gemeinsame Aktivitäten sowie Austausche einzuplanen.

Um ein positives Vertrauensverhältnis aufzubauen und zu erhalten, braucht es das Engagement der Führungskraft wie auch der Mitarbeitenden. Diesem ist Sorge zu tragen, denn es braucht nur eine Person, welche nicht mehr vertraut, so dass die Beziehung Risse bekommt. Ein beschädigtes Vertrauensverhältnis ist nur schwer zu reparieren und braucht einen grösseren Effort, als wenn es um den Aufbau einer neuen Vertrauensbeziehung geht.

6 Diskussion und Ausblick

6.1 Diskussion

Für den Aufbau von Vertrauen im mobil-flexiblen Arbeitskontext gibt es nicht die eine Lösung - Führungskräfte und Mitarbeitende müssen gemeinsam ermitteln, wie sie zueinander Vertrauen aufbauen können. Der Vertrauensaufbau dauert im mobil-flexiblen Arbeitsumfeld länger, als wenn man sich jeden Tag physisch am Arbeitsplatz sieht. Für den Vertrauensaufbau helfen bestimmte Verhaltensweisen, wie eine transparente Kommunikation (Cho & Park, 2011; Lang et al., 2013; Ruppel & Harrington, 2000), Wertschätzung (Hunsaker & Hunsaker, 2008; Sommerlatte, 2016) und gemeinsame Werte (Caldwell & Hayes, 2007). Insbesondere, wenn sich die Führungskraft und die Mitarbeitenden noch nicht gut kennen, ist es förderlich, sich regelmässig physisch zu sehen und sich in persönlichen Gesprächen besser kennenzulernen (Breuer et al., 2016; Ford et al., 2017). Im mobil-flexiblen Arbeitskontext hat die transparente Kommunikation einen noch höheren Stellenwert. Da man sich nur in bestimmten Zeitabständen physisch sieht, ist es zentral, dass man die Erwartungen und Bedürfnisse des Gegenübers abholt, auf sie eingeht und es einen regelmässigen Austausch gibt (Kunze & Zimmermann, 2022; Lang et al., 2013). Ein positives Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wirkt sich unter anderem auf die Verbundenheit mit der Organisation aus, wodurch die Angestellten sich stärker engagieren und sich weiterentwickeln wollen (Costigan et al., 1998; DeConinck, 2010). Wenn das Vertrauensverhältnis zur Organisation zerrüttet ist, ist die Chance gross, dass die Arbeitnehmenden kündigen (Burke et al., 2007; Dirks & Ferrin, 2002).

Die wichtigsten Erkenntnisse werden in den folgenden Abschnitten vertieft und interpretiert.

6.1.1 Vertrauensaufbau durch Führungskräfte und Mitarbeitende

Laut Bernerth und Walker (2009) sind für den Aufbau von Vertrauen die persönliche Vorliebe sowie die gemachten Erfahrungen und die Persönlichkeitsmerkmale relevant. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen, dass die befragten Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden unterschiedliche Strategien haben, wie sie Vertrauen zu ihrem Gegenüber aufbauen. Insbesondere die persönlichen Neigungen und die gemachten Erfahrungen hatten bei den Interviewten einen Einfluss auf den Vertrauensaufbau. Je mehr schlechte Erlebnisse sie hatten, desto länger dauerte der Aufbau von Vertrauen. Da die Untersuchung der Persönlichkeitsmerkmale nicht Bestandteil dieser MAS Thesis war, kann keine Aussage gemacht werden, ob und welchen Einfluss diese auf den Vertrauensaufbau haben.

Gemäss Eberl (2012) ist für den Vertrauensaufbau die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit einer Person wichtig. Vertrauen wird nicht blind verschenkt, da es Gründe gibt jemandem zu vertrauen

oder eben nicht. Auch diese Aussage wird durch die ausgewerteten Interviews gestützt. Die Mehrheit der befragten Personen sagte, dass der Aufbau von Vertrauen Zeit benötigt und sie dieses erst aufbauen, wenn sie das Gegenüber besser kennen und einschätzen können.

Der Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden erfolgt sehr individuell und braucht eine Weile, um einander kennenzulernen und einschätzen zu können. Für die Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit müssen sich die beiden Personen in persönlichen Gesprächen, durch gemeinsame Erlebnisse oder Aktivitäten annähern, um Vertrauen aufbauen zu können. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Menschen gleich einfach vertrauen können und wollen. Insbesondere die Führungskraft sollte den Mitarbeitenden Zeit lassen, sich zu öffnen und auch akzeptieren, wenn Mitarbeitende ihr nicht sofort vertrauen. Je nach Erfahrungen aus der Vergangenheit braucht dieser Prozess mehr oder weniger Zeit.

6.1.2 Transparente Kommunikation

Gemäss Cho und Park (2011), Lang et al. (2013), aber auch Ruppel und Harrington (2000) ist die Kommunikation ein zentrales Element um gegenseitig Vertrauen aufzubauen. Die Auswertung der geführten Interviews zeigt, dass die Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden dem zustimmen und die Kommunikation auch ihrer Einschätzung nach ein zentrales Element für den Vertrauensaufbau ist. Beiden ist es wichtig, dass sie eine offene, ehrliche und transparente Kommunikation miteinander pflegen und sich zudem über private Themen austauschen können. Die Erwartungen der Mitarbeitenden an die kommunikativen Fähigkeiten ihrer Führungskraft sind hoch. Die Erwartungshaltung der Führungskräfte an ihre Mitarbeitenden bezüglich ihrer Interaktionsfähigkeit ist hingegen weniger anspruchsvoll. Es ist davon auszugehen, dass die Erwartungen der Führungskräfte an die Kommunikation ihrer Mitarbeitenden tiefer ist aufgrund der Ansprüche, welche sie an sich selbst stellen. Das Rollenprofil einer Führungskraft setzt in der Regel hohe Kompetenzen bezüglich der Kommunikation voraus. Je nach Aufgabenbereich der Mitarbeitenden müssen diese nicht über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten verfügen, da ihre Funktion dies nicht erfordert. Zudem hat die Führungskraft eine Vorbildrolle, weshalb sie auch über mehr Kommunikationskompetenzen verfügen sollte, als Mitarbeitende ohne Führungsfunktion.

Dass die transparente Kommunikation wichtig ist, zeigt sich auch in den Begriffen, welche die interviewten Personen in eine Rangfolge bringen mussten. Aus Abbildung 4, Mittelwert Begriffe alle Interviewten, geht hervor, dass die transparente Kommunikation den höchsten Wert erzielt, bei einer geringen Bandbreite der vergebenen Punkte. Führungskräfte und Mitarbeitende sind sich einig, dass die Kommunikation sehr wichtig ist, um Vertrauen aufzubauen. Wenn beiden bewusst ist, welche

Relevanz die Kommunikation für den Vertrauensaufbau hat, kann diese noch gezielter eingesetzt werden, um langfristige und tragfähige Vertrauensbeziehungen aufzubauen.

6.1.3 physische Präsenz

Gallenkamp et al. (2010) sind der Ansicht, dass der fehlende persönliche Kontakt im mobil-flexiblen Arbeitskontext sowie fehlende Informationen zum sozialen Verhältnis es erschweren, tragfähige Beziehungen und Vertrauen aufzubauen. Infolgedessen ist es wichtig, sich regelmässig physisch zu sehen. Insbesondere für die befragten Mitarbeitenden ist die physische Präsenz sekundär, um Vertrauen aufzubauen. Dies zeigt sich in den Interviews, aber auch bei der Rangfolge der Begriffe. Aus Abbildung 4, Mittelwert Begriffe alle Interviewten, geht hervor, dass die physische Präsenz den zweittiefsten Wert erreicht mit einem Mittelwert von 3. Der Mittelwert dieses Begriffs ist bei den Führungskräften bei 3.25, bei den Mitarbeitenden ist er unwesentlich tiefer bei 2.75.

Die Aussage von Gallenkamp et al. (2010), dass der fehlende persönliche Kontakt den Aufbau von Vertrauen erschwert, wird von den interviewten Personen nicht bestätigt. Für einen grossen Teil der Befragten hat die physische Präsenz eine tiefe Relevanz, um Vertrauen aufzubauen. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass alle interviewten Personen mindestens seit vier Jahren bei der Axa arbeiten, da sie den Vergleich zwischen dem bisherigen Arbeitskonzept (bis 2020) und dem neuen Ansatz von Smart Work (ab 2021) kennen mussten, um als Interviewpartnerinnen und Interviewpartner in Frage zu kommen. Da die interviewten Personen bereits mehrere Jahre bei der Axa arbeiten, die Organisation sowie ihr Arbeitsumfeld kennen, benötigt es aus ihrer Sicht weniger physische Präsenz um Vertrauen aufzubauen. Zwei interviewte Führungskräfte haben ihre Funktion erst vor kurzem übernommen. Ihnen war die physische Präsenz wichtiger als den Führungskräften, die ihr Team beziehungsweise ihre Abteilung, schon länger führen und die Mitarbeitenden besser kennen. Zwei befragte Mitarbeitende haben seit der Umstellung auf Smart Work eine neue Führungskraft erhalten. Den beiden anderen war ihre Führungskraft bereits vertraut, weil sie sich länger kannten, respektive bereits zusammengearbeitet hatten. Trotz der neuen Führungskraft, welche einer Person nicht gut bekannt war, ist die physische Präsenz den Mitarbeitenden weniger wichtig für den Vertrauensaufbau. Sie schätzen die Flexibilität und die Möglichkeiten, welche ihnen Smart Work bietet höher ein, als dass sie mehr physische Präsenz wünschen, um Vertrauen zu ihrer Führungskraft, wie auch zum Team, aufzubauen.

6.1.4 Verbundenheit mit der Organisation

Ein positives Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden bringt für die Organisation verschiedene Vorteile (Dirks & Ferrin, 2002; Huang et al., 2010). Dadurch erhöht sich

unter anderem die Verbundenheit mit der Organisation und die Kündigungsabsicht von Mitarbeitenden sinkt (Burke et al., 2007; Costigan et al., 1998; DeConnick, 2010; Dirks & Ferrin, 2002).

Die Erkenntnisse von Dirks und Ferrin (2002) sowie Huang et al. (2010) werden durch die Ergebnisse der durchgeführten Interviews bestätigt, dass ein positives Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden der Organisation Vorteile bringt. Alle befragten Personen gaben an, dass sie Vertrauen zur Organisation aufbauen, wenn sie positive Vertrauensverhältnisse mit anderen Arbeitnehmenden erleben, insbesondere zu ihrer direkten Führungskraft. Wenn das Vertrauensverhältnis zur Führungskraft gestört ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie die Unternehmung verlassen. Weiter ist den interviewten Personen wichtig, dass sie sich im Unternehmen entwickeln können und eine Vertrauenskultur herrscht.

Für die Axa als Organisation ist es von Bedeutung, dass sie geeignete Führungskräfte rekrutiert, welche die Fähigkeit und das Bewusstsein haben, tragfähige Vertrauensverhältnisse zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen. Dadurch kann sie die Arbeitsleistung wie auch die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen und senkt das Risiko für deren Kündigung. Um das Vertrauen in die Organisation aufzubauen und vor allem zu erhalten, ist nicht nur das Vertrauensverhältnis zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden wichtig, sondern auch, dass die Arbeitnehmenden Vertrauen in die Geschäftsleitung und das Top Management haben (Sommerlatte, 2016). Denn laut Sommerlatte (2016) ist es den meisten Mitarbeitenden wichtiger, dass ihr Leistung durch das Unternehmen wertgeschätzt wird, sie Entwicklungsmöglichkeiten erhalten und eine Zukunftsperspektive im Unternehmen haben, als dass sie überdurchschnittlich entlöhnt werden. Die befragten Personen stimmen dem zu und erwarten insbesondere Entwicklungsmöglichkeiten, Unterstützung bei einer externen Weiterbildung, aber auch eine gelebte Vertrauenskultur im Unternehmen, wo sie sich entfalten können.

6.1.5 Zusammenarbeit im mobil-flexiblen Arbeitskontext

Die Studie von Kunze und Zimmermann (2022) zeigt auf, dass im hybriden Arbeitsumfeld eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wichtig ist. Die Studienautorenschaft weist darauf hin, dass die Führungskräfte Probleme haben, die richtige Form der Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden zu wählen. Wie in Absatz 6.1.2, transparente Kommunikation, beschrieben, ist diese den befragten Führungskräften wichtig. Sie sehen die Gefahr, dass die erhöhte Virtualität zu einer grösseren Anonymität in den Teams und der Organisation führt. Auch sind sie der Ansicht, dass es mehr Effort braucht, um einen Zusammenhalt im Team zu erreichen. Bezüglich der Zusammenarbeit im mobil-flexiblen Arbeitskontext sehen die befragten Führungskräfte ähnliche

Herausforderungen wie sie Kunze und Zimmermann (2022) beschreiben. Sie sind sich deren bewusst und haben teilweise bereits Massnahmen umgesetzt, um sie zu reduzieren.

Die befragten Mitarbeitenden stehen der Zusammenarbeit im mobil-flexiblen Arbeitskontext weniger kritisch gegenüber und beschreiben kaum Herausforderungen. Die befragten Mitarbeitenden schätzen das Vertrauen, welches die Axa ihnen mit Smart Work entgegenbringt. Nur eine Person erwähnte, dass partiell ein gewisses Misstrauen im Team besteht, ob die Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen die Arbeit genauso gewissenhaft erledigen wie man selbst. Wie in Abschnitt 6.1.3, physische Präsenz, erwähnt, werden die persönlichen Freiräume durch die Mitarbeitenden höher gewertet, als dass sie ihr Arbeitsumfeld regelmässig persönlich sehen wollen. Um dem Spannungsfeld zwischen persönlichen Freiräumen, Verbundenheit mit dem Team sowie Aufbau und Erhalt von Vertrauen zu begegnen, braucht es die Führungskräfte wie auch die Mitarbeitenden gleichermassen. Den befragten Führungskräften sind die Herausforderungen, welche das Arbeiten im mobil-flexiblen Arbeitskontext mitbringt, bewusster als den befragten Mitarbeitenden. Es ist vorteilhaft, wenn die Führungskräfte die Mitarbeitenden verstärkt sensibilisieren, welche Chancen und Risiken aber auch welche Herausforderungen das Arbeiten im mobil-flexiblen Arbeitskontext mit sich bringt. Es sollen gemeinsam die Erwartungen und Bedürfnisse an die Zusammenarbeit besprochen werden. Daraus abgeleitet sollen die Teams Vereinbarungen treffen, so dass die Vorteile, die Smart Work mit sich bringt, bestmöglich genutzt werden können, ohne dass dabei die negativen Aspekte zu stark in den Vordergrund treten.

6.1.6 Kontrollen

Laut Rump und Eilers (2020) soll Kontrolle idealerweise gezielt und dort wo sie erforderlich ist, eingesetzt werden. Laufer (2018) hält fest, dass es den Mitarbeitenden wichtig ist, dass ihre Arbeitsleistung wie auch ihre Erfolge von der Führungskraft gesehen und anerkannt werden. Kontrollen sind seines Erachtens nicht ein zwingend unbeliebtes Instrument bei den Mitarbeitenden. Die Erkenntnisse aus den ausgewerteten Interviews in Abschnitt 5.2.5, Vertrauen vs. Misstrauen, zeigen auf, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende einig sind, dass gute Kontrollen Sinn machen, für die Beteiligten nachvollziehbar sind und der Organisation einen Mehrwert bieten sollen.

Die befragten Personen gehen mit Rump und Eilers (2020) einig, wie Kontrollen durchgeführt werden sollen. Hingegen teilen nicht alle befragten Mitarbeitenden die Ansicht von Laufer (2018), dass Kontrollen nicht zwingend unbeliebt sind. Die Bandbreite der Erwartungen der befragten Mitarbeitenden ist gross. Eine interviewte Person möchte am liebsten keine Kontrollen, da sie sich regelmässig selbst Feedback zu ihrer Arbeitsleistung einholt und Kontrollen als Misstrauen versteht. Zwei anderen

befragten Personen ist es hingegen wichtig, dass ihre Führungskraft regelmässige Kontrollen durchführt. Sie sind der Ansicht, dass ihre Arbeit durch die Kontrollen ihrer Führungskraft wertgeschätzt wird und Überlastsituationen oder fachliche Lücken schneller erkannt werden. Die Anforderungen der befragten Mitarbeitenden an eine gute Kontrolle sind zwar sehr unterschiedlich, jedoch erwarten alle, dass sie wissen was und weshalb kontrolliert wird. Den befragten Mitarbeitenden ist bewusst, dass eine gewisse Kontrolle, allein schon aufgrund von regulatorischen Bestimmungen, notwendig ist. Je nachdem, welche Erfahrung sie mit bisherigen Kontrollen gemacht haben, stehen sie diesen positiver oder eben auch negativ gegenüber.

Aufgrund des Jobprofils einer Führungsfunktion kann angenommen werden, dass Kontrollen einen wichtigen Teil der Arbeitsaufgaben der Führungskraft ausmachen. Zudem verleiht Kontrolle auch immer eine gewisse Macht. Erstaunlicherweise kontrollieren alle befragten Führungskräfte nicht gerne und möchten so wenig Kontrolle ausüben wie nötig. Die befragten Führungskräfte geben den Mitarbeitenden einen Vertrauensvorschuss und kontrollieren dann, wenn sie es aufgrund von internen oder regulatorischen Vorgaben müssen oder wenn sie das Gefühl haben, dass die Situation eine Kontrolle erfordert. Die interviewten Führungskräfte geben an, dass ihres Erachtens zu viel Kontrolle das Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitenden negativ beeinflussen kann.

Die Unlust der befragten Führungskräfte Kontrollen durchzuführen, kann mit dem Führungsverständnis der Axa zusammenhängen. Die Axa erwartet von ihren Führungskräften, dass sie die Mitarbeitenden befähigt, sie entwickelt und als Coach begleitet (Axa, 2023). Ein Auszug aus Empowerment@Axa, welches das Führungsverständnis der Organisation beschreibt, befindet sich in Anhang G. Kontrollen widersprechen diesem Führungsverständnis, weshalb sie nur dann ausgeübt werden, wenn sie aufgrund von Vorgaben umgesetzt werden müssen. Weiter ist davon auszugehen, dass die Axa Führungskräfte rekrutiert, welche das interne Führungsverständnis im Arbeitsalltag umsetzen werden und sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren. Führungskräfte, welchen die Ausübung von Macht und Kontrolle über ihre Mitarbeitenden wichtig ist, werden mit grosser Wahrscheinlichkeit bei der Axa nicht eingestellt, da diese Werte nicht der Kultur von Empowerment@Axa entsprechen.

6.1.7 negative Folgen von Vertrauen

Wie Skinner et al. (2014) festhalten, dominiert die Annahme, dass Vertrauen unzählige Vorteile mit sich bringt. Sie zeigen auf, dass die dunkle Seite von Vertrauen sich nicht durch enttäuschte Vertrauenserfahrungen zeigt, sondern, weil der Vertrauensprozess für eine der beteiligten Personen unerwünschte Folgen mit sich bringt. Die Erkenntnisse der ausgewerteten Interviews in Abschnitt 5.2.6,

Kritische Betrachtung von Vertrauen, zeigen, dass die interviewten Personen sowohl enttäuschte Vertrauenserfahrungen als auch negative Folgen von Vertrauen erlebten. Entgegen den Überlegungen von Skinner et al. (2014), welche vor allem die unerwünschten Konsequenzen als negative Aspekte von Vertrauen betrachten, empfinden die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auch Erlebnisse, wo ihr Vertrauen enttäuscht wurde, als eine dunkle Seite von Vertrauen.

Führungskräfte wie auch Mitarbeitende schildern gleichermassen, dass wenn ein Vertrauensverhältnis im beruflichen Kontext beschädigt ist, sie sich auf die absolute Notwendigkeit in der weiteren Zusammenarbeit konzentrieren. Wenn ein Vertrauensverhältnis angeknackst ist, müssen die beiden Personen, je nach Funktion oder Aufgabenbereich, weiterhin zusammenarbeiten. Es ist deshalb bedeutsam, dass sie einen Weg finden weiterhin zusammenarbeiten zu können. Diese unausweichliche Zusammenarbeit wird von den befragten Personen als anspruchsvoll beschrieben, da das beschädigte Vertrauensverhältnis immer wieder negative Emotionen hervorrufen kann, was die Kooperation in der Zukunft zusätzlich erschwert. Im Privatleben ist es einfacher ein kaputtes Vertrauensverhältnis abschliessend zu beenden. Im beruflichen Kontext kann dieses nur abgeschlossen werden, wenn eine der beiden Personen das Unternehmen verlässt oder sie in einen Bereich wechselt, wo sie keinerlei Berührungspunkte mehr zur anderen Person hat.

Die befragten Führungskräfte versuchen länger und intensiver ein positives Vertrauensverhältnis aufrecht zu halten als dies die Mitarbeitenden machen. Es ist davon auszugehen, dass die Führungskräfte aufgrund ihrer Rolle den Anspruch an sich selbst haben, möglichst viel zu investieren, um ein Vertrauensverhältnis zu reparieren. Auch dies kann wiederum mit dem Führungsverständnis Empowerment@Axa zusammenhängen. In der Rolle der Führungskraft als Coach ist es wichtig den Kontakt zu den Mitarbeitenden zu halten. Denn nur wenn eine gewisse Vertrauensbasis besteht, kann die Führungskraft ihre Mitarbeitenden entwickeln. Weiter besteht die Hypothese, dass die Führungskräfte Angst haben, dass ein schlechtes Vertrauensverhältnis zu einem Mitarbeitenden, sich auf andere Teammitglieder ausdehnen und das Teamklima vergiften könnte. Besteht zu einem überwiegenden Teil des Teams kein Vertrauen, so wird die Führungskraft mutmasslich in ihrer Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Sie ist mutmasslich gezwungen, ihr Führungsverhalten anzupassen und wird vor allem autoritäre Führungselemente einsetzen müssen, um ihre Position zu verteidigen und sich durchzusetzen, was auf Dauer sie und das Team nicht voranbringen wird. In solchen einer verfahrenen Situation wird ein Wechsel der Führungskraft unumgänglich.

Die befragten Mitarbeitenden haben einige Beispiele erwähnt, wo sie unerwünschtes Verhalten, wie es von Skinner et al. (2014) im zweiten Szenario beschrieben wird, erlebt haben. Die Führungskräfte

haben keine Beispiele zu diesem Szenario genannt. Es ist davon auszugehen, dass die Führungskräfte aufgrund ihrer Funktion mehr Möglichkeiten haben, mit unerwünschtem Vertrauen umzugehen oder aber, sie empfinden das Vertrauen, welches ihnen von ihren vorgesetzten Personen entgegengebracht wird, nicht als unerwünscht, sondern als Verantwortung und Stärkung ihrer Funktion. Die befragten Mitarbeitenden scheinen weniger Optionen zu haben, sich gegen unerwünschtes Vertrauen zu wehren. Aufgrund der Abhängigkeit von ihrer Führungskraft möchten sie diese nicht enttäuschen und wagen weniger, in sie gesetztes Vertrauen abzulehnen.

Bei einem geschilderten Erlebnis wurden mit der interviewten Person vertrauliche Informationen geteilt, welche sie überforderten. Die Mitarbeitenden bei der Axa verfügen in der Regel über ein gut ausgebautes Netzwerk auf ihrer Stufe und in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld. Vertrauliche Informationen, welche sie von der direkten Führungskraft erhalten, können sie nicht einfach mit Teammitgliedern teilen, gerade weil sie inoffiziell sind. Führungskräfte der Axa verfügen mehrheitlich ebenfalls über ein gut ausgebautes Netzwerk. Aufgrund von besuchten internen Ausbildungen, durch Mentorings oder Coachings, können sie vermehrt auf vertraute Personen ausserhalb des eigenen Arbeitsbereichs zurückgreifen, als Mitarbeitende. Personen gegenüber, welche sich nicht im unmittelbaren Arbeitsumfeld befinden oder solche, welche auf gleicher Stufe tätig sind und einen ähnlichen Informationsstand haben, können inoffizielle Informationen einfacher anvertraut werden. Durch das breitere Netzwerk können Führungskräfte vertrauliche Informationen tendenziell eher mit jemandem besprechen, als dies Mitarbeitende tun können. Dadurch belastet unerwünschtes Vertrauen, speziell in Bezug auf geheime Informationen die von der Führungskraft geteilt werden, die Mitarbeitenden mehr, als wenn die Führungskräfte von ihren direkten Vorgesetzten solche erhalten.

6.2 Kritische Betrachtung der Methode

Gemäss Misoch (2019) müssen für ein narratives Interview die Befragten ihre Erlebnisse erzählend darstellen können. Aufgrund der eigenen qualitativen Forschungserfahrung von Misoch (2019) verfügen nicht alle Menschen über dasselbe Mass an Erzählkompetenz, welche für ein narratives Interview Voraussetzung ist. Personen, die verschlossen, schüchtern, introvertiert, über wenig Kommunikationserfahrung verfügen oder sozial gehemmt sind, können weniger gut über Erlebnisse berichten. Bude (1985) kritisiert an der Methode des narrativen Interviews, dass die Interviewten zwingend ihre Erlebnisse in einer Retrospektive erzählen. Es ist zu prüfen, «ob die heutige Erzählung die vergangene Erfahrungskonstitution überhaupt reproduzieren kann oder ob sie nur den heutigen, veränderten Blick auf die Vergangenheit wiedergibt» (Bude, 1985, S. 335). Weiter ist gemäss Misoch (2019) zu

beachten, dass narrative Interviews oft hohe psychische Belastungen mit sich bringen können, wenn die interviewten Personen zu fragilen und belastenden Erlebnissen befragt werden.

Die Interviewerin kannte alle für die qualitative Studie angefragten Personen und konnte deren Erzählkompetenz rudimentär beurteilen. Was nicht einzuschätzen war, war welche Reaktionen die Fragen, gemäss dem Leitfaden in Anhang A, bei den interviewten Personen auslösen. Je nach Frage waren die geschilderten Erlebnisse geeignet psychische Belastungen bei den Interviewten auslösen zu können. Auch kann nicht beurteilt werden, ob die befragten Personen das in der Vergangenheit Erlebte zum heutigen Zeitpunkt anders interpretieren und sich dadurch ihre Wahrnehmung und die ihre Antworten in den Interviews verzerrte.

6.3 Kritische Betrachtung der Ergebnisse

6.3.1 Limitationen der Arbeit

Die Stichprobe der befragten Mitarbeitenden bezieht sich insbesondere auf Arbeitnehmende der Generation Y, die gemäss Klaffke (2014) die Jahrgänge zwischen 1981 und 1995 umfasst. Die Ergebnisse der befragten Mitarbeitenden sind deshalb vor allem auf diese Generation anzuwenden. Um die Ergebnisse auf das gesamte Spektrum der Mitarbeitenden der Axa zu beziehen, ist es zentral, die Bedürfnisse der weiteren Generationen zu verstehen und sich bewusst zu sein, in welchem sozialen Umfeld sie aufgewachsen sind. Insbesondere die Generation X, wozu laut Oertel (2014) die Jahrgänge ab ca. 1965 bis 1980 zählen, hat die Mehrheit ihres Arbeitslebens in Präsenz vor Ort gearbeitet und verfügt erst seit Kurzem über die Möglichkeit im mobil-flexiblem Arbeitskontext zu arbeiten. Anders die Generation Z, zu welcher gemäss Klaffke (2014) die Jahrgänge ab 1995 gehören. Sie arbeiten teilweise bereits während der Ausbildung im Home Office und lernen zu Beginn ihrer Berufstätigkeit an sich im mobil-flexiblen Arbeitskontext zurechtzufinden. Auch sind die Wertvorstellungen der Generationen unterschiedlich, was sich wiederum auf den Aufbau von Vertrauen auswirken kann. Unter Berücksichtigung der erwähnten Aspekte können die Ergebnisse dieser Arbeit auch auf Mitarbeitende anderer Generationen angewendet werden.

Die Stichprobe der Führungskräfte führte ein Team oder eine Abteilung. Es wurden keine Führungskräfte befragt, welche auf Stufe Sektor- oder Ressort Führungsverantwortung haben und zum Top Management der Axa gehören. Laut Bartscher und Nissen (2018) hat das Top Management einer Unternehmung die Verantwortung für sämtliche Aktivitäten und vertritt die Organisation gegen aussen. Zudem legt es die langfristige Unternehmenspolitik sowie die strategischen Ziele fest. Die

Führungskräfte von Teams und Abteilungen haben in der Regel einen direkteren Kontakt zu den Mitarbeitenden, als das Top Management. Aufgrund der Erkenntnisse von Caldwell und Hayes (2007), Dirks und Ferrin (2002) wie auch Huang et al. (2010) ist es wichtig, dass gerade diese Stufen ein positives Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitenden aufbauen. Es ist davon auszugehen, dass die hierarchische Stellung einer Führungskraft einen geringfügigen Einfluss auf die Ergebnisse hat und diese auf alle Führungskräfte der Axa angewendet werden kann.

Gemäss Schön (2020) können agile Organisationsformen nicht ohne eine Vertrauenskultur funktionieren, weshalb die gewonnenen Erkenntnisse aus dieser MAS Thesis nicht nur für Führungskräfte gelten, welche hierarchisch führen, sondern explizit auch für People Developer, die im agilen Umfeld für ein Team verantwortlich sind. Je nach Organisationsstruktur und Aufgaben der Führungskraft, müssen die Ergebnisse, insbesondere die Handlungsempfehlungen, auf die entsprechenden Gegebenheiten adaptiert werden.

Die gewählten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erzählten alle offen über ihre Erlebnisse, weshalb die Aussagen sämtlicher Interviews für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant und wertvoll waren. Bei einer interviewten Person stellte die Interviewerin während des Gesprächs fest, dass sie zum Teil selbst in Situationen involviert war, welche die Person schilderte, da sie mit dieser Person in der Vergangenheit eng zusammengearbeitet hat. Die Kenntnis von einzelnen Begebenheiten und der teils eigenen Involviertheit lösten bei der Interviewerin Unbehagen aus. Bei der Analyse dieses Interviews wurde explizit darauf geachtet, die geschilderten Erlebnisse unvoreingenommen auszuwerten und die eigene Wahrnehmung sowie Interpretation der Situation nicht einfliessen zu lassen, so dass ein objektives Forschungsergebnis erreicht wird.

6.3.2 Delimitationen der Arbeit

Wie in Abschnitt 1.3, Abgrenzung, festgehalten wurde, waren der Einfluss der Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften und Mitarbeitenden wie auch unterschiedliche Führungsmodelle oder -konzepte nicht Bestandteil dieser Arbeit. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der Fragestellung der MAS Thesis bleibt offen, ob die Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte und Mitarbeitenden einen Einfluss auf den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses haben. Mutmasslich beeinflussen diese, wie auch unterschiedliche Führungsmodelle und -konzepte, den Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

6.4 Handlungsempfehlungen

Aufgrund der Erkenntnisse aus Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, sowie 5, Ergebnisse, ist der Aufbau von Vertrauen etwas Persönliches, weshalb die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden die Erwartungen und Bedürfnisse an die Zusammenarbeit klären und gemeinsam Spielregeln im Umgang mit Vertrauen vereinbaren sollten. Der Vertrauensaufbau ist sehr individuell und hängt auch von den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen ab. Die Spielregeln sollen Sicherheit in der Zusammenarbeit geben, aber auch festlegen was passiert, wenn eine der Parteien diese verletzt. Durch das Klären der Erwartungen und Bedürfnisse können unerwünschte Konsequenzen von Vertrauen möglichst vermieden werden. Insbesondere die Szenarien widerstrebendes Vertrauen und unerwünschtes Vertrauen, wie von Skinner et al. (2014) im Abschnitt 2.6, Kritische Betrachtung von Vertrauen, beschrieben, können dadurch reduziert werden. Wenn die Führungskraft die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden regelmässig thematisiert, kann mit hoher Wahrscheinlichkeit vermieden werden, dass das Vertrauen über die Zeit verschwindet oder entzogen wird, was weitere mögliche Szenarien gemäss Skinner et al. (2014) sind.

Wie in Kapitel 5, Ergebnisse und Abschnitt 6.1.2, transparente Kommunikation, erwähnt, ist es den Führungskräften wie auch den Mitarbeitenden wichtig, dass sie eine transparente, ehrliche und wertschätzende Kommunikation miteinander pflegen. Insbesondere den Mitarbeitenden ist es wichtig, dass ihre Führungskraft sie als Mensch wahrnimmt. Um die transparente Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu fördern ist es erforderlich, dass die beiden sich in regelmässigen *One:One* (Einzelgespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden) austauschen und dabei nicht nur fachliche Themen angesprochen werden, sondern auch persönliche. Damit sich beide Parteien auf das Gespräch vorbereiten können, soll eine gemeinsame Agenda und ein gemeinsames Protokoll geführt werden, beispielsweise in der Applikation Microsoft OneNote oder einem anderen Notizprogramm, auf welches beide Zugriff haben. Durch die transparente Agenda und das Protokoll wissen die Führungskraft wie auch die Mitarbeitenden gleichermassen, welche Themen anstehen, und was vereinbart wurde. Diese Transparenz gibt Sicherheit und schafft Verbindlichkeit, was wiederum das gegenseitige Vertrauen erhöht. Um neben den One:One den Mitarbeitenden zusätzliche Gelegenheiten zu bieten sich unter vier Augen auszutauschen, kann die Führungskraft Walk-In Termine bereitstellen. Zu festgelegten Zeiten steht die physische oder virtuelle Bürotüre der Führungskraft offen und wenn jemand ein Anliegen hat, kann sich die Person ohne vorherige Terminvereinbarung mit ihrem Anliegen melden. Durch die Walk-In Termine schafft sich die Führungskraft bewusst Freiräume, um Zeit für die Anliegen der Mitarbeitenden zu haben und die Mitarbeitenden wissen, dass

sie in diesem Zeitraum ohne schlechtes Gewissen auf ihre Führungskraft zugehen können, da sie bewusst Zeit für sie eingeplant hat.

Aus den Feststellungen aus Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, sowie 5, Ergebnisse, geht hervor, dass die befragten Führungskräfte viel Effort betreiben, um Vertrauen zu all ihren Mitarbeitenden aufzubauen. Die meisten der Führungskräfte wollen zu allen Teammitgliedern ein ähnlich gutes Vertrauensverhältnis aufbauen. Die Führungskräfte sollen im Kurs Leadership Basics, welcher von der Axa Academy angeboten wird, sensibilisiert werden, dass der Aufbau von Vertrauen individuell ist und sie nicht alle Mitarbeitenden im Team gleich führen müssen. Es ist in Ordnung, wenn Mitarbeitende mehr Zeit benötigen, um der Führungskraft zu vertrauen oder dies in bestimmten Fällen gar nicht machen wollen. Die Axa Academy ist für die Ausbildung der Axa verantwortlich und bietet Ausbildungsangebote an, um Führungskräfte und Mitarbeitende in ihren Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen weiterzuentwickeln. Unter anderem bietet sie Führungsausbildungen für neue wie auch erfahrene Führungskräfte an.

Um ein besseres Verständnis zu erhalten was Vertrauen ist und wie das Konzept Vertrauen funktioniert, soll ein halbtägiger Workshop über die Axa Academy angeboten werden. Im Rahmen des Workshops haben die Teilnehmenden die Möglichkeit zu reflektieren, welche Erfahrungen sie in Bezug auf Vertrauen gemacht haben und wie sie Vertrauen aufbauen. In einem Impulsreferat sollen ihnen die theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, nähergebracht werden. Dabei soll der Schwerpunkt auf der kritischen Betrachtung von Vertrauen liegen. Der Begriff Vertrauen wurde von allen befragten Personen mit positiven Assoziationen verbunden. Negative Punkte wurden erst erwähnt, als sie nach konkreten Erlebnissen gefragt wurden. Die kritische Betrachtung von Vertrauen soll die Workshop-Teilnehmenden darauf sensibilisieren, welche schlechten Auswirkungen Vertrauen haben kann. Im letzten Teil des Workshops sollen sich die Teilnehmenden austauschen, wie Vertrauen im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufgebaut und erhalten werden kann. Aufgrund der Studie von Kunze und Zimmermann (2022) ist im hybriden Arbeitsumfeld die Kommunikation eine Schlüsselkompetenz. Im Workshop sollen die Teilnehmenden Inputs zur Kommunikation im hybriden Arbeitsumfeld erhalten, ihre Erfahrungen teilen und inspiriert werden, wie sie die eigene Gesprächsführung im virtuellen Kontext verbessern können. Um das Verständnis für die Gegenseite zu stärken und bewusst verschiedene Blickwinkel einzunehmen, soll der Workshop von Führungskräften und Mitarbeitenden als durchmische Gruppe besucht werden. Je nach Themenstellung ist es sinnvoll, dass sich die Teilnehmenden mit Personen mit derselben Funktion austauschen, bei anderen ist es hilfreich, wenn es gemischte Gruppen sind.

Wie in Abschnitt 2.4, Vertrauen aus der Perspektive der Organisation, beschrieben, hat die Axa als Organisation ein grosses Interesse, dass ein positives Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden besteht. Um frühzeitig zu erkennen, wenn es im Einflussbereich einer Führungskraft Spannungen in Bezug auf Vertrauen gibt, ist es wichtig, dass die vorgesetzten Personen von Führungskräften das Thema Vertrauen in ihren One:One immer wieder ansprechen, dieses kontrovers diskutieren und ihre Direktunterstellten bei der Vertrauensthematik begleiten. Die vorgesetzten Personen von Führungskräften sollen als Vorbild vorangehen und sich regelmässig selbst reflektieren, wo sie bezüglich Vertrauen stehen und wie sie ihre direkt unterstellten Mitarbeitenden unterstützen sowie entwickeln können.

Um die Vertrauenskultur, insbesondere den Umgang mit Vertrauen, nachhaltig im Unternehmen zu verankern, sollen entsprechende Werte und Verhaltensweisen bewusst vorgelebt werden. In jedem Ressort soll es *Vertrauensbotschafterinnen* und *Vertrauensbotschafter* geben, welche das Thema bei passenden Anlässen aufgreifen, kurze theoretische Inputs vermitteln und von ihren eigenen Erfahrungen erzählen. Die Botschafterinnen und Botschafter können Arbeitnehmende aller Hierarchieebenen sein. Voraussetzung ist, dass sie über eine hohe Integrität, über Glaubwürdigkeit wie auch über ausgezeichnete Kommunikationskompetenzen sowie die Fähigkeit, sich selbst zu reflektieren, verfügen und im Unternehmen gut vernetzt sind. Zudem sollen sie sich für das Thema Vertrauen interessieren und sich über einen längeren Zeitraum für dieses engagieren wollen. Wenn die Thematik immer wieder aufgegriffen sowie gewohnheitsmässig vorgelebt wird, kann ein grösseres Bewusstsein geschaffen und dieses nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden. Durch die Vertrauensbotschafterinnen und Vertrauensbotschafter sollen die Angestellten wahrnehmen, dass die Vertrauenskultur in der Organisation nicht bloss ein Lippenbekenntnis ist, sondern sie durch Taten im Arbeitsalltag gelebt wird.

Die Axa verfügt über einen internen Coachingpool. In diesem Pool wirken Arbeitnehmende mit, welche über eine Coachingausbildung verfügen. Die Coaches leisten diese Zusatzaufgabe freiwillig und arbeiten in unterschiedlichen Funktionen und Bereichen. Mitarbeitende oder Führungskräfte, welche ein persönliches Thema haben, an welchem sie arbeiten oder sich weiterentwickeln wollen, können sich für ein Coaching melden. Es kommen regelmässig Anfragen, bei denen Vertrauen eine Rolle spielt. Nach einem Erstgespräch mit den Poolverantwortlichen, in dem die Fragestellung geklärt und geprüft wird, ob diese durch den Coachingpool begleitet werden kann, wird dem Coachee ein geeigneter Coach zur Seite gestellt. Der Coachingpool trifft sich monatlich zu einem zweistündigen Austausch, an welchem Aktualitäten und fachliche Themen rund ums Coaching besprochen werden. Um die Coaches auf die Vielseitigkeit von Vertrauen zu sensibilisieren, soll an einem der kommenden

Austausche ein Input gegeben werden, in dem die wichtigsten Erkenntnisse aus Kapitel 2, Theoretischer und empirischer Hintergrund, sowie Kapitel 5, Ergebnisse und Kapitel 6, Diskussion und Ausblick, vorgestellt werden. Neben dem theoretischen Input sollen sich die Coaches selbst reflektieren, wie sie Vertrauen zu ihren Coachees aufbauen und wie ihnen die vorgestellten Erkenntnisse helfen können, Coachees in Fragen rund um das Thema zu begleiten.

6.5 Ausblick

Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen bezüglich dem Festlegen der Spielregeln für die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, die transparente Agenda und ein Protokoll für die One:One sowie die Begleitung der Führungskräfte durch ihre vorgesetzten Personen können einfach umgesetzt werden. Dasselbe gilt für den Input anlässlich der monatlichen Treffen des Coachingpools. Mittels eines Newsletters, welcher eine kurzen theoretische Einführung zu Vertrauen enthält, können auf die Handlungsempfehlungen bezüglich der Spielregeln für die Zusammenarbeit und die Agenda beziehungsweise Protokollführung für die One:One aufmerksam gemacht werden. Vorgesetzte Personen von Führungskräften sollen in einem separaten E-Mail auf die Thematik hingewiesen werden. Sie sollen zusätzliche Anregungen erhalten, wie sie ihre Führungskräfte in diesem Thema begleiten und entwickeln können. Eine weitere Option ist, dass die Ressorts diese Handlungsempfehlungen in bestehende Gefässe ihrer Organisationseinheit einfliessen lassen und sie gegebenenfalls an einer Führungskadertagung besprechen. Die Verantwortlichen des Coachingpools sind immer wieder dankbar für Präsentationen zu einem für den Coachingpool relevanten Thema, so dass bis Ende Jahr ein theoretischer Input mit anschliessendem Austausch zur praktischen Umsetzung an einem monatlichen Treffen umsetzbar ist.

Um die Handlungsempfehlungen bezüglich der Führungskurse und des Workshops umzusetzen, ist eine Absprache mit den Verantwortlichen der Axa Academy notwendig. Sie definieren das Ausbildungskonzept für die Führung und sind für die Inhalte verantwortlich. Sollte das Thema Vertrauen in die bestehenden Ausbildungsmodule integriert werden können, können die Inhalte spezifisch auf die jeweiligen Kurse ausgearbeitet und bei einer nächsten Durchführung pilotiert werden. Nach der Durchführung des Piloten sollen die Inhalte und die Lernziele kritisch geprüft und aufgrund der Erfahrungen der Kursleitenden, wie auch der Rückmeldungen der Teilnehmenden, angepasst werden.

Die Handlungsempfehlung, dass die Vertrauenskultur durch Vertrauensbotschafterinnen und Vertrauensbotschafter in den Ressorts bewusst vorgelebt wird, ist am schwierigsten umzusetzen.

Aufgrund dessen, dass die Vertrauenskultur als strategisches Thema in der Axa mit Vertrauensbotschafterinnen und Vertrauensbotschaftern vorangetrieben werden soll, benötigt es hierfür die Unterstützung der Ressortleitenden wie auch den Verantwortlichen für das Programm Empowerment@Axa. Zurzeit durchlaufen alle Führungskräfte das Programm Empowerment@Axa, in welchem das Führungsverständnis der Axa vermittelt wird. Da das Thema Vertrauen das Führungsverständnis aus Empowerment ergänzt, soll mit den Verantwortlichen das Gespräch gesucht werden, ob und wie man Vertrauen in das bestehende Programm integrieren kann, da dieses alle Führungskräfte durchlaufen und es ab dem nächstem Jahr auch Angebote für Mitarbeitende geben wird.

Aufgrund der Erkenntnisse zur Fragestellung dieser MAS Thesis und den geschilderten Antworten der interviewten Personen, insbesondere zu den Fragen 2 – 7 des Interviewleitfadens in Anhang A, ist es interessant zu eruieren, wie sich bestimmte Persönlichkeitsmerkmale der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden auf das Vertrauensverhältnis auswirken. Auch kann die vertiefte Untersuchung von Führungsmodellen und -konzepten helfen, Empfehlungen an die Organisation abzugeben, welches Modell oder Konzept geeignet ist, das Vertrauensverhältnis im mobil-flexiblen Arbeitskontext zu festigen. Da die beiden erwähnten Aspekte für diese MAS Thesis bewusst ausgeklammert wurden, sollen diese bei einer anderen Gelegenheit vertieft und deren Einfluss analysiert werden.

Die untersuchte Literatur äusserte sich nicht zu beschädigten Vertrauensverhältnissen im beruflichen Umfeld. Es wäre hilfreich, wenn sich die Forschung mit dieser Thematik auseinandersetzen würde, um zu analysieren, welche Auswirkungen ramponierte Vertrauensverhältnisse auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden haben und was mögliche Auswirkungen auf die Organisation sind. Mit fundierten Erkenntnissen, können die Führungskräfte auf die Thematik sensibilisiert und befähigt werden, mit diesen anspruchsvollen Situationen besser umzugehen. Weiter kann die Organisation Handlungsempfehlungen ableiten, wie sie mit solchen Ausgangslagen umgeht, so dass möglichst keine oder nur geringe negative Auswirkungen für die Unternehmung entstehen.

Literaturverzeichnis

Axa (2022). *Smart Working – Ergebnisse der Umfrage von Juni 2022*. Internes Dokument.

Axa (2023). *Empowerment@AXA.* Internes Dokument.

Bartscher, T. & Nissen, R. (2018). *Top Management.* Verfügbar unter https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/top-management-49195/version-272435

Bernerth, J. B. & Walker, H. J. (2009). Propensity to trust and the impact on social exchange. An empirical investigation. *Journal of Leadership Organizational Studies, 15*(3), 217-226. https://doi.org/10.1177/1548051808326594

Blöcher, A. (2015). Führung ist Vertrauenssache! In W. Widuckel, K. de Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 279-289). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-06092-3_19

Brashear, T. G., Manolis, C. & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust, and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research, 58*(3), 241-249. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00134-6

Brasser, M. (2022). Vertrauen schaffen. In S. Kaudela-Baum, S. Meldau & M. Brasser (Hrsg.), *Leadership und People Management* (S. 351-363). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-35521-0_23

Breuer, C., Hüffmeier, 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. https://doi.org/ 10.1037/apl0000113

Brockner, J. & Siegel, P. A. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (S. 390-413). Thousand Oaks: Sage. https://doi.org/10.4135/9781452243610.n18

Bruch, H., Block, C. & Färber, J. (2016). *TOP JOB-Trendstudie 2016. Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen.* Verfügbar unter http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf

Bude, H. (1985). Der Sozialforscher als Narrationsanimateur: kritische Anmerkungen zu einer erzähltheoretischen Fundierung der interpretativen Sozialforschung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 37*(2), 327-336.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi- level review and integration. *The Leadership Quarterly, 18*(6), 606-632. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006

Caldwell, C. & Hayes, L. A. (2007). Leadership, trustworthiness, and the mediating lens. *Journal of Management Development, 26*(3), 261-281. https://doi.org/10.1108/02621710710732155

Chen, X.-P., Eberly, M. B., Chiang, T.-J., Farh, J.-L. & Cheng, B.-S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management, 40*(3), 796-819. https://doi.org/10.1177/ 0149206311410604

Cho, Y. J. & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review, 13*(4), 551-573. https://doi.org/10.1080/ 14719037.2010.525033

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.https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909

Costigan, R. D., Ilter, S. S. & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues, 10*(3), 303-317.

Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science, 32*(5), 554-571. https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554

DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research, 63*(12), 1349-1355. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003

Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. In M.R. Jones (Eds.), *Nebraska symposium on motivation* (S. 275-320). Lincoln: University of Nebraska Press.

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. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611

Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse* (8. Aufl.). Verfügbar unter https://www.audiotranskription.de/wp-content/uploads/2020/11/Praxisbuch_08_01_web.pdf

Eberl, P. (2012). Vertrauen und Kontrolle in Organisationen. In H. Möller (Hrsg.), *Vertrauen in Organisationen* (S. 93-110). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-94052-6_5

Eberl, P. & Möller M. F. (2016). Zum Stand der führungsbezogenen Vertrauensforschung. In F. Keuper & T. Sommerlatte (Hrsg.), *Vertrauensbasierte Führung. Devise und Forschung* (S. 73-87). Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48499-9_4

Flores, F. & Solomon, R. C. (1998). Creating Trust. *Business Ethics Quarterly 8*(2), 205-232. https://doi.org/10.2307/3857326

Ford, R. C., Piccolo, R. F. & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons, 60*(1), 25-34. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009

Gallenkamp, J., Picot, A., Welpe, I. & Drescher, M. (2010). Die Dynamik von Führung, Vertrauen und Konflikt in virtuellen Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung, 41*(4), 289-303. https://doi.org/10.1007/s11612-010-0129-0

Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 787-798. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015

Graebner, M. E. (2009). Caveat Venditor: Trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal, 52*(3), 435-472. https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41330413

Hausser, K. (1972). *Die Entwicklung von Schülern als Produkt ihrer individuellen Behandlung durch den Lehrer* (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Ludwig-Maximilians-Universität München.

Hausser, K. & Mayring, P. (1982). Berufsinteresse von Lehrern – Ein Vorschlag zur Operationalisierung. *Psychologie in Erziehung und Unterricht, 29*(5), 295-302.

Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91858-7

Hill, N. S., Kang, J. H. & Seo, M.-G. (2014). The interactive effect of leader—member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 772-783. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.006

Holtgrewe, U. (2009). Narratives Interview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung* (S. 57-77). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91570-8_4

Huang, X., Iun, J., Liu, A. & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 122-143. https://doi.org/10.1002/job.636

Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management, 14*(1/2), 86-101. https://doi.org/10.1108/13527590810860221

Jäckel, A. (2016). *Gesundes Vertrauen in Organisationen. Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.* Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19253-2

Kickul, J. & Lester, S. W. (2001). Broken promises: Equity sensitivity as a moderator between psychological contract breach and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology, 16*(2), 191-217. https://doi.org/10.1023/A:1011105132252

Klaffke, M. (2014). Millenials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generation. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 57-82). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_3

Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz. https://doi.org/10.17877/DE290R-7270

Kunze, F. & Zimmermann S. (2022). *Die Transformation zu einer hybriden Arbeitswelt – Ergebnisbericht zur Konstanzer Homeoffice Studie 2020 – 2022*. Verfügbar unter http://kops.uni-konstanz.de/bitstream/handle/123456789/58834/Kunze_2-ai5pzcioansj3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Küsters, I. (2009). *Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91440-4

Küsters, I. (2022). Narratives Interview. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 893-900). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_56

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Lang, R., Rybnikova, I. & Wald, P. M. (2013). Virtuelle Führung. In R. Lang & I. Rybnikova (Hrsg.), *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte* (S. 355-386). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3729-2_13

Lau, C. M. & Tan, S. L. C. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research, 17*(2), 171-186. https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001

Laufer, H. (2007). *Vertrauen und Führung.* Offenbach: Gabal.

Laufer, H. (2018). *Vertrauensvolle Mitarbeiterführung. Hintergründe, Leitfäden, Lösungsvorschläge.* Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23076-0

Levin, D. Z., Whitener, E. M. & Cross, R. (2006). Perceived trustworthiness of knowledge sources: The moderating impact of relationship length. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1163-1171. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1163

Lewicki, R. J., McAllister, D. J. & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23*(3), 438-458. https://doi.org/10.2307/259288

Liu, J., Siu, O.-L. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology, 59*(3), 454-479. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x

Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität.* (5. Aufl.). München: uvk. https://doi.org/10.36198/9783838540047

Mabey, C. & Skinner, D. (1998). Empowerment in an executive agency? A grass-roots assessment of strategic intent. *International Journal of Public Sector Management, 11*(6), 494-508. https://doi.org/10.1108/09513559810246381

Maigatter, A., Weichbrodt, J. & Welge, K. (2018). Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In S. Wörwag & A. Cloots (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch* (S. 275-284). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22099-0_20

Malhotra, A. & Majchrzak, A. (2014). Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. *Human Relations, 67*(4), 389–411. https://doi.org/10.1177/0018726713495284

Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives, 21*(1), 60-70. https://doi.org/10.5465/amp.2007.24286164

Maruping, L. M. & Agarwal, R. (2004). Managing team interpersonal processes through technology: A task-technology fit perspective. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 975-990. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.975

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review, 20*(3), 709-734. https://doi.org/10.2307/258792

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. *Grundlagen und Techniken.* (12. Aufl.). Weinheim: Beltz. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_38

McAllister, D. J. (1997). The second face of trust: Reflections on the dark side of interpersonal trust in organizations. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & R. J. Bies (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations Volume 6,* (S. 87-111). Bingley: Emerald Group Publishing.

McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science, 14*(1), 91-103. https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814

McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review, 23*(3), 473-490. https://doi.org/10.2307/259290

Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). Berlin: De Gruyter Oldenbourg. https://doi.org/10.1515/9783110354614

Möllering, G., Bachmann, R. & Hee Lee, S. (2004). Introduction: Understanding organizational trust-Foundations, constellations, and issues of operationalisation. *Journal of Managerial Psychology, 19*(6), 556-570. https://doi.org/10.1108/02683940410551480

Neufeld, D. J., Wan, Z. & Fang, Y. (2010). Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation, 19*(3), 227-246. https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x

Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In M. Klaffke (Hrsg.), *Generationen-Management* (S. 27-56). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6_2

Piele, C., Piele, A., Landesvatter, C. & Freitag, F. (2017). *Mobile Arbeit. Eine Analyse des Verarbeitenden Gewerbes auf Basis der IG Metall-Beschäftigtenbefragung 2017*. Stuttgart: Fraunhofer IAO. https://doi.org/10.24406/publica-fhg-298525

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of personality, 35*(4), 651-665. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x

Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. S. & Camerer, C. F. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review, 23*(3), 393-404. https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617

Rump, J. & Eilers, S. (2020). Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser!? In J. Rump & S. Eilers (Hrsg.), *Die vierte Dimension der Digitalisierung. Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen* (S. 65-77). Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59418-6_4

Ruppel, C. P. & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics, 25*(4), 313-328. https://doi.org.10.1023/A:1006290432594

Schön, W. (2020). *Vertrauen, die Führungsstrategie der Zukunft*. *So entstehen Vertrauen, Wirkung und persönlicher Erfolg.* Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61971-1_1

Schulze, H., Meissner, J. O. & Weichbrodt, J. (2014). Editorial der Gastherausgeber – Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie, 4,* 3-10.

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

Schweer, M. K. W. (2022). Vertrauen und Misstrauen im Kontext aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen – zwei zentrale psychologische Regulatoren. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Facetten des Vertrauens und Misstrauens: Herausforderungen für das soziale Miteinander* (S. 1-16). Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29047-4_1

Schweer, M. K. W. & Ziro, P. (2018). Vertrauen und Misstrauen im Kontext gesellschaftlicher Herausforderungen: Eine differentiell-psychologische Perspektive. In M. Kirschner & T. Pittrof (Hrsg.), *Vertrauen* (S. 167–198). St. Ottilien: EOS Verlag.

Schweizerischer Versicherungsverband (SVV) (2022). *Zahlen und Fakten - Versicherungsmarkt Schweiz.* Verfügbar unter https://www.svv.ch/de/der-svv/svv-publikationen/zahlen-und-fakten/zahlen-und-fakten/versicherungsmarkt-schweiz

Sievers, B. (2003). '"Fool'd with hope, men favour the deceit." Or: Can we trust in trust?'. In R. Westwood & S. Clegg (Eds.), *Debating Organization: Point-counterpoint in Organization Studies* (S. 356-367). Oxford: Blackwell.

Skinner, D., Dietz, G. & Weibel, A. (2014). The dark side of trust: when trust becomes a 'poisoned chalice'. *Organization, 21*(2), 206-224. https://doi.org/10.1177/13505084124738

Sommerlatte, T. (2016). Das Vertrauensprofil von Führungskräften und das Vertrauensklima von Organisationen. In T. Sommerlatte & F. Keuper (Hrsg.), *Vertrauensbasierte Führung. Credo und Praxis* (S. 13-25). Berlin: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-46233-1_3

Tillmann, S., Hüttermann, H. & Boerner, S. (2022). Trau, schau, wem: Entstehung und Auswirkungen von Vertrauen in Führungskräfte. In M. K. W. Schweer (Hrsg.), *Facetten des Vertrauens und Misstrauens: Herausforderungen für das soziale Miteinander* (S. 203-220). Wiesbaden: Springer. https://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-29047-4_11

Ulich, D., Hausser, K., Mayring, P., Strehmel, P., Kandler, M. & Degenhard, B. (1985). *Psychologie der Krisenbewältigung. Eine Längsschnittuntersuchung mit arbeitslosen Lehrern.* Weinheim: Beltz.

Weichbrodt, J., Bruggmann, A. & Folie, A. (2020). *FlexWork Survey 2020: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit.* Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. http://dx.doi.org/10.26041/fhnw-3454

Wright, R. F. (2000). Strategies for avoiding the micro management trap. *Management Decision, 38*(5), 362-364. https://doi.org/10.1108/00251740010340544

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1

Die Diversität der Vertrauensdefinitionen (in Anlehnung und Erweiterung der Zusammenstellungen von Dietz und Den Hartog, 2006, zitiert nach Jäckel, 2016, S. 24-25)

Definition	Autor
The essential features of a situation confronting the individual with a choice to trust or not in the behavior of another person are, in my view [...]: (a) the individual is confronted with an ambiguous path, a path that can lead to an event perceived to be beneficial (Va+) or to an event perceived to be harmful (Va-); (b) he perceives that the occurrence of Va+ or Va- is contingent upon the behavior of another person; and (c) he perceives the strength of Va- to be greater than the strength of Va+. If he chooses to take an ambiguous path with such properties, I shall say that he makes a trusting choice	Deutsch (1962)
Interpersonal trust is defined here as an expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group can be relied on	Rotter (1967)
Wo es Vertrauen gibt, gibt es mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns, steigt die Komplexität des sozialen Systems, also die Zahl der Möglichkeiten, die es mit seiner Struktur vereinbaren kann, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht	Luhmann (2000)
The conscious regulation of one's dependence on another	Zand (1972)
The extent to which one is willing to ascribe good intentions to and have confidence in the words and actions of other people	Cook und Wall (1980)
A particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor such action (or independently of his ever being able to monitor it) and in a context in which it affects his own action [...] the probability that [the other agent or agents] will perform an action that is beneficial to us or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of co-operation with him	Gambetta (1988)
A state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk	Boon und Holmes (1991)
The extent to which a person is confident in, and willing to act on the basis of, the words, actions and decisions, of another	McAllister (1995)
The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party	Mayer et al. (1995)
An individual's belief or a common belief among a group of individuals that another individual or group (a) makes good-faith efforts to behave in accordance with any commitments both explicit or implicit, (b) is honest in whatever negotiations preceded such commitments, and (c) does not take excessive advantage of another even when opportunity is available	Cummings und Bromiley (1996)
The specific expectation that an other's actions will be beneficial rather than detrimental and the generalised ability to take for granted [...] a vast array of features of the social order	Creed und Miles (1996)

Confident positive expectations regarding another's conduct in a context of risk	Lewicki et al. (1998)
[...] reflects an expectation or belief that the other party will act benevolently	Whitener et al. (1998)
A psychological state comprising the intention to accept vulnerability [to another] based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another	Rousseau et al (1998)
Grundsätzlich lässt sich Vertrauen als soziale Einstellung begreifen, Vertrauen weist von daher stets eine kognitive (gedankliche), eine affektive (gefühlsmässige) und eine behaviorale (handlungsleitende) Komponente auf	Schweer und Thies (2003)

Tabelle 2
Charakteristika der interviewten Personen

Interviewte Person	**Geschlecht**	**Alter**	**Funktion**	**Führungserfahrung**
A	Männlich	38 Jahre	Mitarbeiter	
B	Männlich	33 Jahre	Mitarbeiter	
C	Weiblich	49 Jahre	Führungskraft	1 Jahr
D	Weiblich	44 Jahre	Mitarbeiterin	
E	Männlich	45 Jahre	Führungskraft	13 Jahre
F	Weiblich	31 Jahre	Mitarbeiterin	
G	Männlich	38 Jahre	Führungskraft	14 Jahre
H	Weiblich	56 Jahre	Führungskraft	8 Jahre

Tabelle 3
Zweck der Fragen im Interviewleitfaden

Frage(n)	**Zweck der Frage(n)**
Frage 1	Einstimmung ins Thema, Animation zum Erzählen.
Fragen 2 – 5	Theoretische Erkenntnisse aus Abschnitt 2.1 Vertrauen, Abschnitt 2.2 Vertrauen aus der Perspektive der Führung und Abschnitt 2.3 Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden abgleichen mit Erlebnissen der Befragten.
Frage 6	Theoretische Erkenntnisse aus Abschnitt 2.6 Kritische Betrachtung von Vertrauen abgleichen mit Erlebnissen der interviewten Personen.
Frage 7	Theoretische Erkenntnisse aus Abschnitt 2.7 Vertrauen vs. Misstrauen abgleichen mit den Erfahrungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern.
Fragen 8 - 10	Theoretische Erkenntnisse aus den Abschnitten 2.1 Vertrauen und 2.7 mobil-flexibles Arbeiten abgleichen mit den erlebten Arbeitssituationen der Befragten bei der Axa.
Fragen 11 – 12	Theoretische Erkenntnisse aus dem Abschnitt 2.4 Vertrauen aus der Perspektive der Organisation abgleichen mit den erlebten Arbeitssituationen der interviewten Personen bei der Axa.
Frage 13	Begriffe die in Kapitel 2 Theoretischer und empirischer Hintergrund in verschiedenen Quellen mehrfach in Bezug auf Vertrauen erwähnt wurden, abgleichen mit dem persönlichen Wertesystem der Befragten, um zu prüfen, welche Begriffe für die Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden sollten.

Tabelle 4

Inhaltliche Hauptkategorien für die strukturierte Inhaltsanalyse

Hauptkategorie	**Unterkategorie**	**Literatur**
Aufbau von Vertrauen	• Gefühlslage bei Vertrauen • Voraussetzungen, um zu vertrauen	Bernerth & Walker, 2009 Colquitt et al., 2007 Eberl, 2012 Jäckel, 2016 Laufer, 2007 Mayer et al., 1995 McKnight et al., 1998
Vertrauen aus der Perspektive der Führungskraft	• Erwartungen • Verhaltensweisen • Werte	Brashear et al., 2005 Caldwell & Hayes, 2007 Chen et al., 2014 Hunsaker & Hunsaker, 2008 Lang et al., 2013 Levin et al., 2006 McKnight et al., 1998 Sommerlatte, 2016
Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden	• Einfluss auf die Arbeitsleistung • Einfluss auf die Gesundheit • Erwartungen • Verhaltensweisen • Werte	Dirks & Ferrin, 2002 Gao et al., 2011 Lau & Tan, 2006 Liu et al., 2010 McKnight et al., 1998 Tillmann et al., 2022
Vertrauen aus der Perspektive der Organisation	• Entwicklungsmöglichkeiten • Konsequenzen bei fehlendem Vertrauen • Verbundenheit zur Organisation • Vertrauenskultur	Burke et al., 2007 Costigan et al., 1998 DeConinck, 2010 Dirks & Ferrin, 2002 Huang et al., 2010 Schön, 2020 Sommerlatte, 2016

Vertrauen vs. Misstrauen	• Erwartungen an Kontrolle • Misstrauen • Negativ erlebte Kontrolle • Positiv erlebte Kontrolle • Zu viel Vertrauen	Laufer, 2018 Rump & Eilers, 2020 Schweer, 2014 Schweer, 2022
Kritische Betrachtung von Vertrauen	• Ablehnung von Vertrauen • Entzug von Vertrauen • Nachlassendes Vertrauen • Unaufrichtiges Vertrauen • Unerwünschtes Vertrauen	Brockner & Siegel, 1996 Flores & Solomon, 1998 Kickul & Lester, 2001 Mabey & Skinner, 1998 Skinner et al., 2014 Wright, 2000
Mobil-flexibles Arbeiten	• Herausforderungen • Kommunikation • Veränderungen von Vertrauen seit Einführung Smart Work • Vertrauen im Rahmen von Smart Work • Zusammenarbeit	Blöcher, 2015 Bruch et al., 2016 Ford et al., 2017 Gallenkamp et al., 2010 Kunze & Zimmermann, 2022 Laufer, 2018 Neufeld et al., 2010 Piele et al., 2017

Tabelle 5

Definition der Kategorieneinheiten für die strukturierte Inhaltsanalyse

Hauptkategorie	**Kategorieneinheit**	**Definition**
Aufbau von Vertrauen	A1 (Voraussetzungen um zu Vertrauen	Aussagen, was die persönlichen Voraussetzungen sind, um einer Person vertrauen zu können (im privaten oder beruflichen Kontext).
	A2 (Gefühlslage bei Vertrauen)	Aussagen wie es sich anfühlt, wenn man jemandem vertraut oder nicht vertraut.
Vertrauen aus der Perspektive der Führungskraft	B1 (Werte)	Aussagen, welche Werte der Führungskraft wichtig sind, dass sie ihren Mitarbeitenden vertraut.
	B2 (Verhaltensweisen)	Aussagen, an welchem Verhalten oder welchen Handlungen die Führungskraft erkennt, dass ein Vertrauensverhältnis (positiv wie auch negativ) zu ihren Mitarbeitenden vorhanden ist.
	B3 (Erwartungen)	Aussagen, was die Erwartungen der Führungskraft an ihre Mitarbeitenden sind, dass sie Vertrauen zu ihnen aufbaut. Aussagen, was die Führungskraft glaubt, dass die Erwartungen ihrer Mitarbeitenden an sie sind, dass zwischen ihnen Vertrauen aufgebaut werden kann.
Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden	C1 (Werte)	Aussagen, welche Werte den Mitarbeitenden wichtig sind, dass sie Vertrauen zu ihrer Führungskraft aufbauen.
	C2 (Verhaltensweisen)	Aussagen, an welchem Verhalten oder welchen Handlungen die Mitarbeitenden erkennen, dass ein Vertrauensverhältnis (positiv wie auch negativ) zu ihrer Führungskraft vorhanden ist.
	C3 (Einfluss auf die Arbeitsleistung)	Aussagen, wie das Vertrauen zu ihrer Führungskraft sich auf die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden auswirkt (positiv wie auch negativ).

	C4 (Einfluss auf die Gesundheit)	Aussagen, wie das Vertrauen zu ihrer Führungskraft sich auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirkt (positiv wie auch negativ).
Vertrauen aus der Perspektive der Organisation	D1 (Verbundenheit zur Organisation)	Aussagen zur Verbundenheit der Befragten zur Axa als Organisation.
	D2 (Entwicklungsmöglichkeiten)	Aussagen, was die Erwartungen für die persönliche Weiterentwicklung an die Axa als Organisation sind.
	D3 (Vertrauenskultur)	Aussagen, wie eine Vertrauenskultur in der Axa als Organisation wahrgenommen wird und welche Erwartungen an eine Vertrauenskultur gestellt werden.
	D4 (Konsequenzen bei fehlendem Vertrauen)	Aussagen, welche Konsequenzen gezogen werden, wenn das Vertrauen in die Axa als Organisation beschädigt ist oder gänzlich fehlt.
Vertrauen vs. Misstrauen	E1 (positiv erlebte Kontrolle)	Aussagen, wann eine Kontrolle im positiven Sinn wahrgenommen wird.
	E2 (negativ erlebte Kontrolle)	Aussagen, wann eine Kontrolle im negativen Sinn wahrgenommen wird.
	E3 (Erwartungen an Kontrolle)	Aussagen, was die Erwartungshaltung an Kontrollen sind, die im beruflichen Umfeld durchgeführt werden.
	E4 (zu viel Vertrauen)	Aussagen, in welchen Situationen als Führungskraft zu viel Vertrauen geschenkt wurde oder wo Mitarbeitende zu viel Vertrauen erhalten haben.
	E5 (Misstrauen)	Aussagen, wo Misstrauen des Gegenübers gespürt wurde und was dies für Emotionen bei den Befragten ausgelöst hat.
Kritische Betrachtung von Vertrauen	F1 (Ablehnung von Vertrauen)	Aussagen, wo man selbst Vertrauen gegenüber einer anderen Person abgelehnt hat oder wo eine andere Person Vertrauen abgelehnt hat, welches man angeboten hat.

	F2 (Unerwünschtes Vertrauen)	Aussagen, wo Selbstzweifel oder Unzufriedenheit bestand, dass man die Erwartungen einer Person nicht erfüllen kann, welche einem vertraut.
	F3 (Nachlassendes Vertrauen)	Aussagen, wo Vertrauen im Laufe der Zeit abgenommen hat und nicht wiederaufgebaut werden wollte / konnte.
	F4 (Entzug von Vertrauen)	Aussagen, wo man einer Person das entgegengebrachte Vertrauen entzogen hat oder wo es einem selbst durch eine Drittperson entzogen wurde.
	F5 (Unaufrichtiges Vertrauen)	Aussagen, wo Vertrauen ausgesprochen wurde, jedoch keine Taten gefolgt sind für gemachte Versprechungen.
Mobil-flexibles Arbeiten	G1 (Vertrauen im Rahmen von Smart Work)	Aussagen, wie Vertrauen im Kontext von Smart Work erlebt und wahrgenommen wird.
	G2 (Veränderungen von Vertrauen seit Einführung von Smart Work)	Aussagen, wie sich das Vertrauen innerhalb des eigenen Arbeitsumfeldes verändert hat, seit Smart Work eingeführt wurde.
	G3 (Zusammenarbeit)	Aussagen, wie seit der Einführung von Smart Work mit der Führungskraft, den Mitarbeitenden oder dem Team zusammengearbeitet wird.
	G4 (Kommunikation)	Aussagen, wie seit der Einführung von Smart Work mit der Führungskraft, den Mitarbeitenden oder dem Team kommuniziert wird.
	G5 (Herausforderungen)	Aussagen, welche Herausforderungen im Zusammenhang mit Smart Work im eigenen Arbeitsalltag erlebt werden.

Tabelle 6

Kategorieneinheiten für die strukturierte Inhaltsanalyse ergänzt mit Ankerbeispielen

Kategorieneinheit	**Ankerbeispiel**
A1 (Voraussetzungen um zu Vertrauen)	«Andererseits ist das auch ein Verdienst, die sich die Person durch ihr Verhalten, ihre Integrität etc. verdient.» (Interview Person A; 00:01:57)
A2 (Gefühlslage bei Vertrauen)	«Es ist ein schönes Gefühl, wenn man jemandem vertrauen kann […]» (Interview Person A; 00:02:40)
B1 (Werte)	«[…] Von Anfang an haben wir gespürt, dass wir Menschen sind, die sehr integer sind und dass wir selber oder ja, gleiche oder ähnliche Werte haben […].» (Interview Person H; 00:01:17)
B2 (Verhaltensweisen)	«Wo die Mitarbeitenden, ja, auf Berndeutsch würde man sagen d'Hosä abä löh. Also wo die wirklich ihr Herz ausschütten und über ihre Sorgen, Probleme und Gefühlslage mehrheitlich aus dem privaten Bereich erzählen, was sie halt eben trotzdem irgendwie im Arbeitsalltag belastet oder einschränkt.» (Interview Person E; 00:04:00)
B3 (Erwartungen)	«Wenn jemand zu mir kommen kann und keine Angst haben muss, wenn diese Person irgendeinen Fehler gemacht hat oder wenn sie unangenehme Sachen ansprechen muss.» (Interview Person C; 00:04:49)
C1 (Werte)	«Für mich ist es ganz wichtig, dass die Werte, Haltung meiner vorgesetzten Person mit meinen eigenen übereinstimmt, und sie muss sich wie das Vertrauen und auch den Respekt erarbeiten.» (Interview Person F; 00:08:43)
C2 (Verhaltensweisen)	«Ich gehe davon aus, dass man das am Inhalt des Gesprächs erkennen könnte […] oder dass auch mal gelacht wird oder ein Witz gemacht wird oder so.» (Interview Person A; 00:07:44)
C3 (Einfluss auf die Arbeitsleistung)	«Dies gibt mir eine gewisse Sicherheit in meinem Arbeitsalltag und in meinem Umfeld. Und wenn ich weiss, ich bin eigenständig unterwegs, habe das Vertrauen von meinem Vorgesetzten […].» (Interview Person B; 00:08:15)
C4 (Einfluss auf die Gesundheit)	«Immer wenn du ins Büro zitiert wurdest, dann war mein Puls auf 180 und du hast gedacht, oh mein Gott, okay, was kommt jetzt? […] Sicher so Hitzewallungen, Übelkeit, das ganze Programm.» (Interview Person F; 00:14:42)
D1 (Verbundenheit zur Organisation)	«Würde ich kein Vertrauen spüren, würde ich mich mit der Axa auch nicht verbunden fühlen. Ich glaube, ich bin eine langjährige Mitarbeiterin. […] Viele Gründe sprechen dafür und das ist sicher auch die Verbundenheit, die Loyalität, die man spürt.» (Interview Person C; 00:44:05)

D2 (Entwicklungsmöglichkeiten)	«Ich spüre dieses Vertrauen von der Axa zum Beispiel im Rahmen meiner Weiterbildung. Axa gibt mir hier das Vertrauen […] das ist für mich ein Vertrauensbeweis, weil ich dadurch den Eindruck erhalte, doch wir möchten dich fördern, wir möchte dich unterstützen.» (Interview Person C; 00:37:57)
D3 (Vertrauenskultur)	«Für mich ist es offener Austausch. Also, wenn du mit den Leuten sprichst, egal, welche Hierarchiestufe es ist und du hast das Gefühl, ich bekomme eine ehrliche Antwort. Für mich ist es auch, wenn man mir gegenüber vielleicht auch Kritik äussert, zu einem Entscheid wegen etwas, was nicht gut läuft.» (Interview Person E; 00:05:04)
D4 (Konsequenzen bei fehlendem Vertrauen)	«Wenn das mal wirklich so wäre, dass ich mich überhaupt nicht mehr identifiziert fühlen würde, wüsste ich nicht, wie lange ich für so eine Firma arbeiten könnte. […] Ich glaube, meine Arbeit würde auch darunter leiden und die Schlussfolgerung wäre man orientiert sich neu, wenn man kann.» (Interview Person C; 45:08:0)
E1 (positiv erlebte Kontrolle)	«Auf jeden Fall also ich finde Kontrolle muss sein, die muss aber in einem seriösen Umfang erfolgen. […] Ja, das ist für mich gesunde Kontrolle und das nehme ich überhaupt nicht persönlich also ich finde das gehört dazu, weil durch diese Kontrolle kann man dann bestenfalls herausfinden ist diese Person überarbeitet, braucht sie Unterstützung und traut sich nicht, was zu sagen.» (Interview Person D; 00:23:22)
E2 (negativ erlebte Kontrolle)	«In vielen Bereichen löst das auch das Gefühl aus, zu versagen, es nicht richtig zu machen. […] Ich habe mich teilweise gefühlt wie ein gehetztes Tier.» (Interview Person A; 00:21:40)
E3 (Erwartungen an Kontrolle)	«Ich glaube, sie sollte verhältnismässig sein. Also es sollte nicht zu viel kontrolliert werden und ich glaube, es macht Sinn, die Dinge zu kontrollieren die wirklich relevant sind.» (Interview Person F; 00:22:46)
E4 (zu viel Vertrauen)	«Vertrauen wird dann für mich eigentlich zu viel, wenn ich weiss wir haben keine gute Fehlerkultur. […] Wenn ich Angst habe, dass das Vertrauen mir entgegengebracht wird, wenn ich diese Erwartung nicht erfülle. Das mir von anderen der Kopf abgerissen wird […].» (Interview Person B; 00:25:30)
E5 (Misstrauen)	«Da hatte ich generell das Gefühl, dass mir die Person nicht vertraut. […] Das war für mich der absolute Vertrauensmissbrauch, weil ich das Gefühl hatte, ich kann mir diese Pause gönnen […].» (Interview Person D; 00:10:54)
F1 (Ablehnung von Vertrauen)	«[…]aber wenn es darum geht, für meine persönliche Entwicklung, wo die Vertrauensbasis zum Vorgesetzten in meinen Augen auch sehr, sehr wichtig ist. Dort habe ich gemerkt, dass ich mich wahrscheinlich nicht immer gleich öffnen werde.» (Interview Person B; 00:19:27)

F2 (Unerwünschtes Vertrauen)	«[…] ich habe wirklich meine Kompetenzen so ausgelebt, wie ich dachte. Dies ist richtig, weil ich meine eigenen Fehler begangen habe und ich das an diesen dann irgendwie ausbaden musste. […] Er hätte vielleicht den Finger mehr draufhalten müssen, weil ich vielleicht doch noch zu unerfahren war.» (Interview Person B; 00:24:00)
F3 (Nachlassendes Vertrauen)	«[…]Sie machte komplett zu und war dann auch nicht mehr offen. Und ja, der Kontakt hat sich dann wirklich so auf das Nötige beschränkt und war dann auch von meiner Seite ja auch die Energie nicht mehr da für dieses Verhältnis […].» (Interview Person E; 00:09:48)
F4 (Entzug von Vertrauen)	«Aus meinem Verhalten, das ich vorhin genannt hatte. Da wurde ich dann stark kontrolliert. Ich musste für fast alles Rechenschaft ablegen etc.» (Interview Person A; 00:20:53)
F5 (Unaufrichtiges Vertrauen)	«Also das heisst, wenn wir etwas abmachen und ich vertraue darauf, dass es so wird und die Person tut es nicht und tut das einmal nicht und das zweimal nicht dreimal nicht, dann ist das für mich kein Vertrauen mehr.» (Interview Person D; 00:02:39)
G1 (Vertrauen im Rahmen von Smart Work)	«Ich kann Home Office machen, wann und wo ich will. Also ich kann grundsätzlich von überall ausarbeiten, […] das würde ich schon als Vertrauensbeweis ansehen.» (Interview Person B; 00:29:51)
G2 (Veränderungen von Vertrauen seit Einführung von Smart Work)	«Ich glaube, einen kleinen Schritt mehr in Richtung Vertrauen haben wir vermutlich gemacht […] Und da haben wir wahrscheinlich schon auch nochmal einen Schritt gemacht in Richtung noch mehr vertrauen.» (Interview Person F; 00:28:29)
G3 (Zusammenarbeit)	«Wir haben einen Tag im Monat wo alle vor Ort sind. Wir haben einen Teams Channel für Daily Business Informationen, wer krank ist […] Wir machen noch Weekly jede zwei Wochen.» (Interview Person G; 00:32:17)
G4 (Kommunikation)	«Am Anfang war es ganz, ganz verstärkt, dass man sich sehr, sehr stark ausgetauscht hat. […] Da hatte man einen sehr großen Bedarf, sich auszutauschen.» (Interview Person C; 00:38:17)
G5 (Herausforderungen)	«Wir werden so zu einer extrem anonymen Gesellschaft. Und ich merke einfach, dass wir dort immer mehr einen Schritt weitergehen in eine Anonymität die, […] nicht wirklich Vertrauen aufbauen, so richtig Vertrauen zu 100 % aufbauen, kann.» (Interview Person H; 00:37:54)

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Vertrauen in der interdisziplinären Betrachtung 9

Abbildung 2. Modell der Vertrauensentstehung 11

Abbildung 3. Häufigkeit der vergebenen Codes pro Hauptkategorie 36

Abbildung 4. Mittelwert Begriffe alle Interviewten 44

Abbildung 5. Vergleich zwischen Mittelwert und Median Begriffe alle Interviewte 45

Abbildung 6. Mittelwert Begriffe Führungskräfte 46

Abbildung 7. Mittelwert Begriffe Mitarbeitende 46

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Ich erkläre ausserdem, dass ich weder die ganze Arbeit noch Teile davon ohne Absprache mit der Betreuerin bzw. dem Betreuer in einer anderen Lehrveranstaltung in mündlicher oder schriftlicher Form zur Erlangung eines Leistungsnachweises eingereicht habe. Mir ist bekannt, dass ich andernfalls ein Plagiat begangen habe, was einen Notenabzug sowie eine Überarbeitung der Arbeit zur Folge hat.

Zur Überprüfung eines allfälligen Plagiats kann durch die Hochschule eine entsprechende Software eingesetzt werden.

Appenzell, 9. Juli 2023

Franziska Kappeler

Anhang

Anhang A

Instruktionen an die interviewte Person:

Für die Dokumentation wird das Gespräch aufgezeichnet. Die Aufzeichnung wird gespeichert, bis die Rückmeldung der MAS Studiengangsleitung zur Annahme oder Ablehnung der Arbeit vorliegt. Danach wird die Aufzeichnung endgültig gelöscht. Deine Antworten werden nur im Rahmen meiner MAS Thesis und deine persönlichen Daten anonymisiert verwendet, so dass keine Rückschlüsse auf dich als Person möglich sind.

Bitte lies die Vertraulichkeitserklärung durch und wenn du mit dieser einverstanden bist, unterschreib sie bitte. Hast du Fragen zur Vertraulichkeitserklärung?

In meiner MAS Thesis untersuche ich, wie Vertrauen bei der Axa erlebt wird, insbesondere im Kontext von Smart Work. Meine Erkenntnisse aus den Interviews gleiche ich mit jenen aus der Literaturrecherche ab, so dass ich Handlungsempfehlungen abgeben kann, wie Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in der Axa aufgebaut und erhalten werden kann. Bitte erzähle mir frei, was du erlebt hast, was du fühltest und was deine Gedanken waren. Es ist wichtig, dass du die Situationen aus deiner persönlichen Sicht schilderst. Dabei ist nicht relevant, was andere Personen in der gleichen Situation getan hätten oder was man hätte tun sollen. Für mich interessant sind deine Erlebnisse, deine Wahrnehmungen und deine Gedanken in dem Moment, von dem du mir erzählst. Es gibt dabei keine richtigen oder falschen Antworten. Du darfst dir so viel Zeit zum Überlegen nehmen, wie du brauchst, um von einem passenden Erlebnis zu erzählen. Ich werde nach einer Frage bewusst Schweigen, um dir die nötige Zeit zu geben.

Leitfaden für Interviewfragen:

1: Kannst du mir von einem Erlebnis erzählen (privat oder beruflich), wo du einer Person vertraut hast? Woran hast du festgestellt, dass du dieser Person vertraust? Wie hat sich das Vertrauen für dich angefühlt?

2: Bitte erzähl mir, wie du ein positives Vertrauensverhältnis zu deiner vorgesetzten Person / deinen Mitarbeitenden in deinem Arbeitsalltag erlebst. Woran erkennst du, dass das Vertrauensverhältnis zu deiner vorgesetzten Person / deinen Mitarbeitenden für dich positiv ist?

3: Wie baust du Vertrauen zu deiner vorgesetzten Person / deinen Mitarbeitenden auf? Wenn ich dich in dieser Situation beobachtet hätte, woran hätte ich erkennen können, dass du Vertrauen zu deiner vorgesetzten Person / deinen Mitarbeitenden aufbaust?

4: In welcher Situation hast du ein negatives Vertrauensverhältnis zu deiner vorgesetzten Person / deinen Mitarbeitern erlebt? Woran erkennst du, dass das Vertrauensverhältnis zu deiner vorgesetzten Person / deinen Mitarbeitenden für dich nicht passend ist? Was hätte eine aussenstehende Person bezüglich eurer zwischenmenschlichen Interaktion beobachten können?

5: Kannst du mir von einem Erlebnis erzählen, wo dein Vertrauen in deine vorgesetzte Person / in deine Mitarbeitenden enttäuscht wurde? Woran hast du erkannt, dass du enttäuscht bist? Was hast du in dieser Situation gefühlt / gedacht? Wie hat sich eure Beziehung nach diesem Ereignis verändert?

6: Hast du eine Situation erlebt, wo dir deine vorgesetzte Person zu viel vertraut hat / du deinen Mitarbeitenden zu viel vertraut hast? Woran hast du festgestellt, dass zu viel Vertrauen vorhanden ist? Was hättest du dir in dieser Situation anders gewünscht?

7: Hast du eine Situation erlebt in der dich deine vorgesetzte Person / du deine Mitarbeitenden zu stark kontrolliert hast? Woran hast du erkannt, dass für dich die Kontrolle unpassend ist? Was hättest du dir in dieser Situation anders gewünscht?

8: Hast du seit Einführung von Smart Work eine Situation in deinem Arbeitsalltag erlebt, wo deine vorgesetzte Person dir vertraut / du deinen Mitarbeitenden vertraust? Kannst du mir schildern, woran du erkannt hast, dass dir vertraut wurde / dass du vertraut hast? Wie waren deine Gefühle / Gedanken in dieser Situation?

9: Hat sich dein Vertrauensverhältnis zu deiner vorgesetzten Person / deinen Mitarbeitenden seit Einführung von Smart Work verändert? Woran erkennst du, dass es sich verändert hat / gleichgeblieben ist? Was ist anders im Vergleich zurzeit vor Smart Work? Woran hast du die Veränderung erkannt?

10: Hat sich für dich die Wichtigkeit von Vertrauen verändert seit wir Smart Work im Unternehmen leben? Kannst du mir von einer Situation erzählen, in der du bemerkt hast, dass es dir wichtiger / weniger wichtig / gleich wichtig ist? Woran hast du erkannt, dass

es dir wichtiger / weniger wichtig / gleich wichtig ist?

11: Kannst du mir von einer Situation erzählen, wo die Axa als Organisation dir als Führungskraft / Mitarbeiterin / Mitarbeiter vertraut hat? Was hat diese Situation bei dir für Gefühle / Gedanken ausgelöst? Wie verbunden hast du dich mit der Axa in dieser Situation gefühlt?

12: Hast du Situationen erlebt, wo die Axa als Organisation dir als Führungskraft / Mitarbeiterin / Mitarbeiter nicht vertraut hat? Was ist in dieser Situation passiert? Wie hast du wahrgenommen, dass dir misstraut wird? Was hättest du dir anders gewünscht?

13: Zum Abschluss gebe ich dir Karten mit verschiedenen Begriffen. Diese Begriffe werden in der Literatur im Zusammenhang mit Vertrauen erwähnt. Bitte ordne diese so, dass der Begriff, welcher für dich am wichtigsten ist für ein vertrauensvolles Verhältnis zu deiner vorgesetzten Person / deinen Mitarbeitenden, zuoberst ist und der am wenigsten wichtige zuunterst:

- Transparente Kommunikation
- Berechenbarkeit
- Fachliche Kompetenz
- Wertschätzung
- Klare Zielvorgaben
- Sich physisch sehen
- Feedback
- Entscheidungsspielraum

Abschluss des Interview:

Vielen Dank für deine Offenheit und Bereitschaft an diesem Interview teilzunehmen. Ich werde die Antworten von allen Interviewten auswerten und im Rahmen meiner MAS-Thesis analysieren. Aufgrund meiner Analyse der Interviews und meinen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche werde ich Handlungsempfehlungen ableiten und diese bei den Stellen in der Axa platzieren, wo ich glaube, dass sie die Empfehlungen umsetzen können. Wenn du Interesse an den Ergebnissen hast, werde ich dir im August 2023 eine kurze Zusammenfassung meiner Ergebnisse zustellen.

Anhang B

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Arbeit: Wie kann Vertrauen zwischen der Führungskraft und Mitarbeitenden im mobil-flexiblen Arbeitskontext aufgebaut und erhalten werden?

Studienverantwortung: Franziska Kappeler

Kontaktinformation: franziska.kappeler@axa.ch, Tel. 058 215 57 72

Informationen zur Studie

Mittels Literaturrecherche werden aktuelle Erkenntnisse aus der Forschung für die eingangs erwähnter Fragestellung erhoben und mit qualitativen Interviews mit Vorgesetzten und Mitarbeitenden der Axa Versicherungen AG ergänzt. Aus den Erkenntnissen der Literaturrecherche und den Interviews werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, welche innerhalb der Axa Versicherungen AG geteilt werden.

Teilnahme

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr 40 Minuten, das aufgezeichnet wird. Es werden Fragen zum Thema Vertrauen im Zusammenhang mit Smart Work (mobil-flexibler Arbeitskontext) gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerrufen der Einwilligung

Die Teilnahme an dieser Studie ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme an der Studie zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen der Studie gesammelten Daten werden nur für diese Studie genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss der Studie gelöscht, es sei denn die Daten sind im Rahmen eines Forschungsprojektes entstanden, die mit der gleichen Vertraulichkeit behandelt werden.

Einverständnis

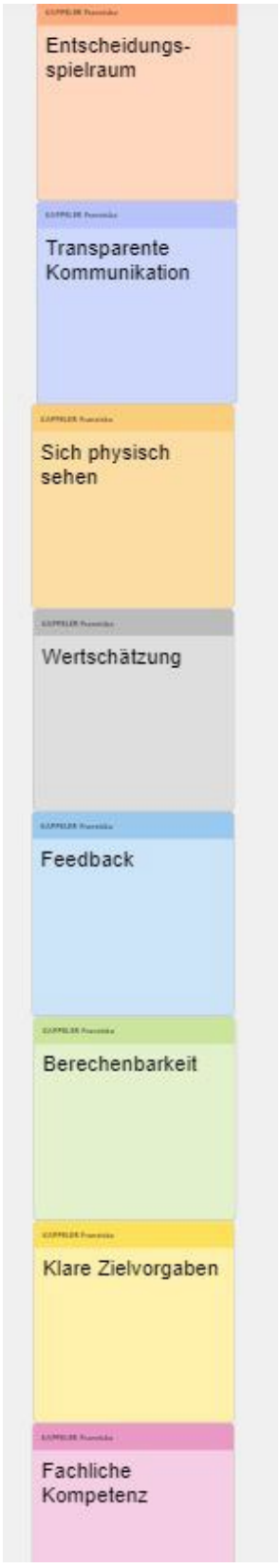
Ich habe die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zur Studie zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis, an dieser Studie teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieser Studie gesammelten Daten.

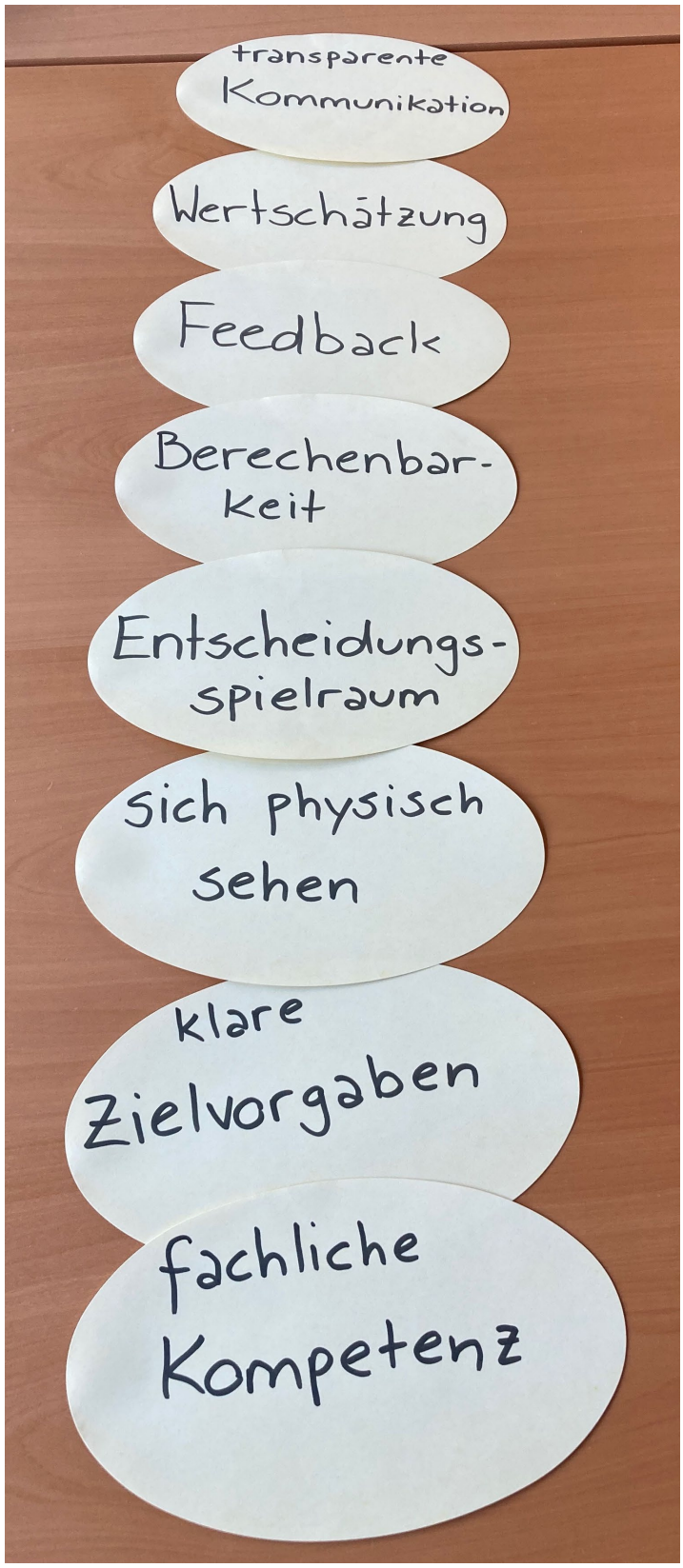
Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Datum

Anhang C

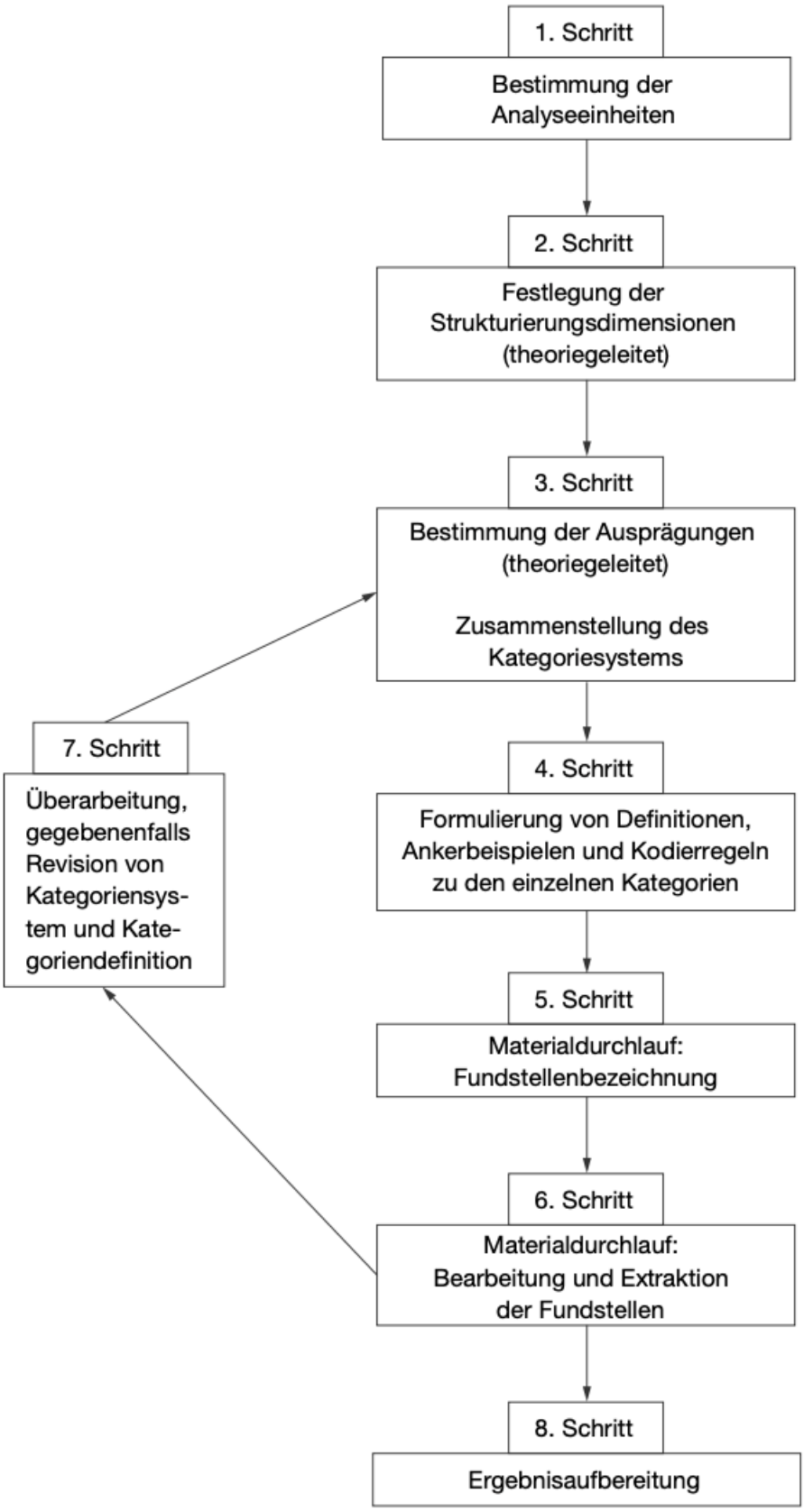


Anordnung der Begriffe aus einem virtuell durchgeführten Interview



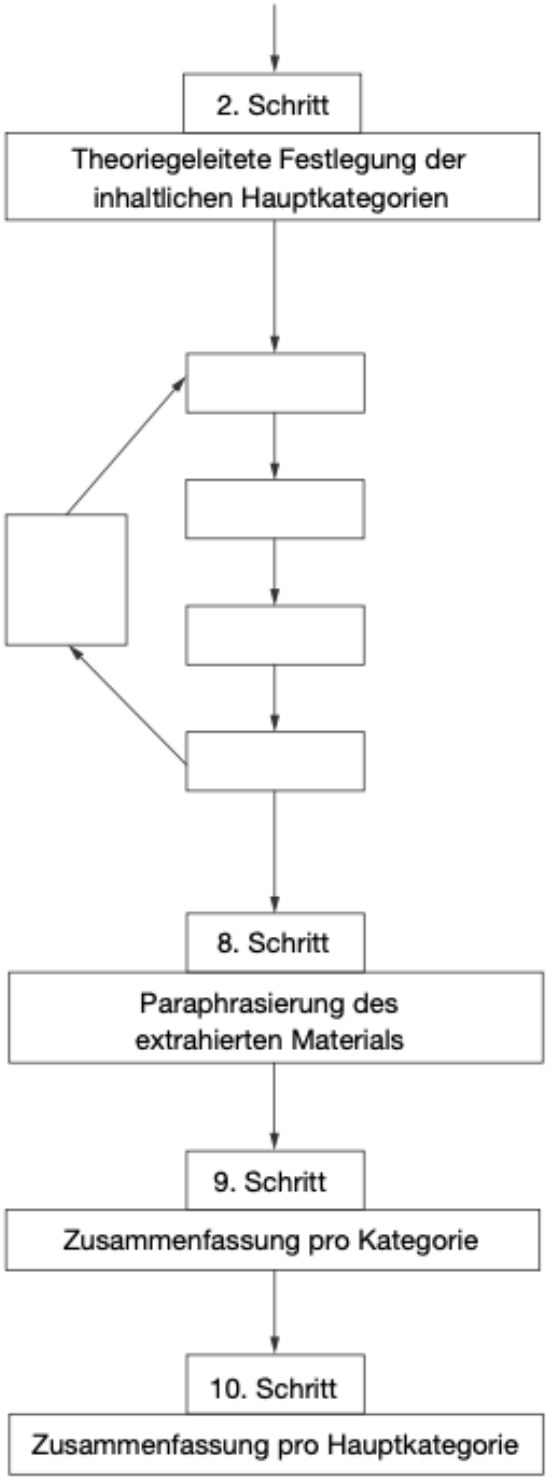
Anordnung der Begriffe aus einem physisch durchgeführten Interview

Anhang D



Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse (allgemein) (Mayring, 2015, S. 98)

Anhang E



Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung (Mayring, 2015, S. 104)

Anhang F

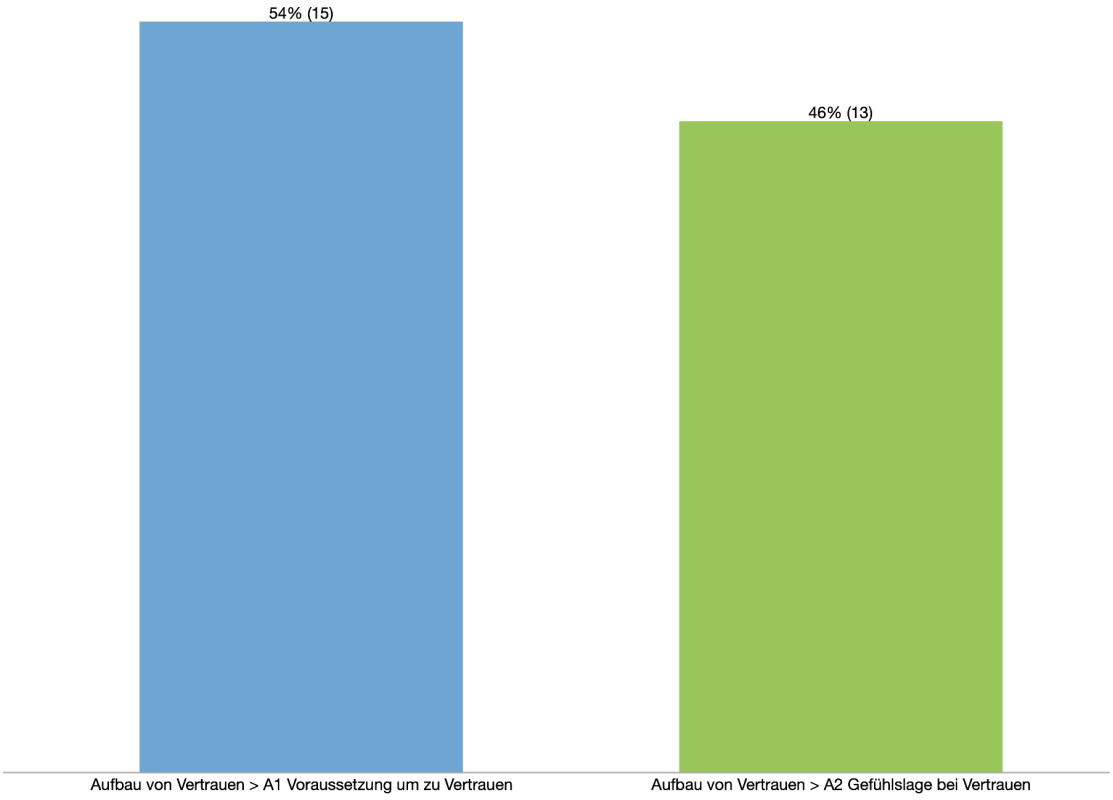


Abbildung 8. Häufigkeit der vergebenen Codes für die Unterkategorie Aufbau von Vertrauen

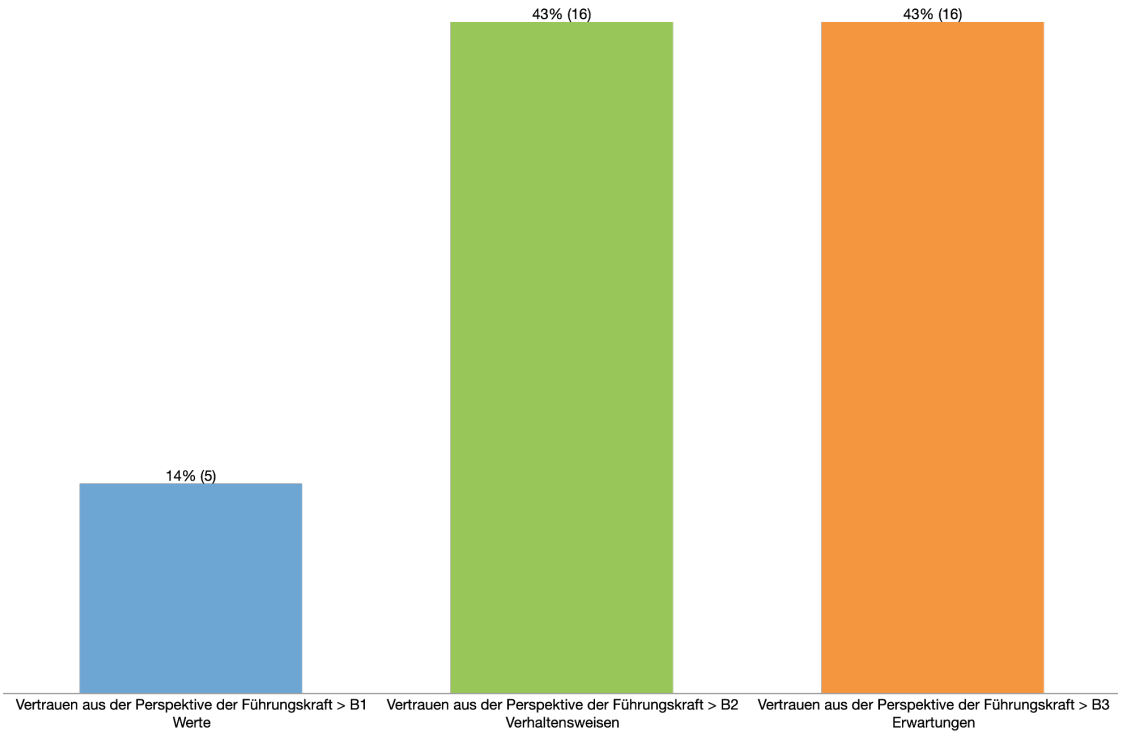


Abbildung 9. Häufigkeit der vergebenen Codes für die Unterkategorie Vertrauen aus der Perspektive der Führungskraft

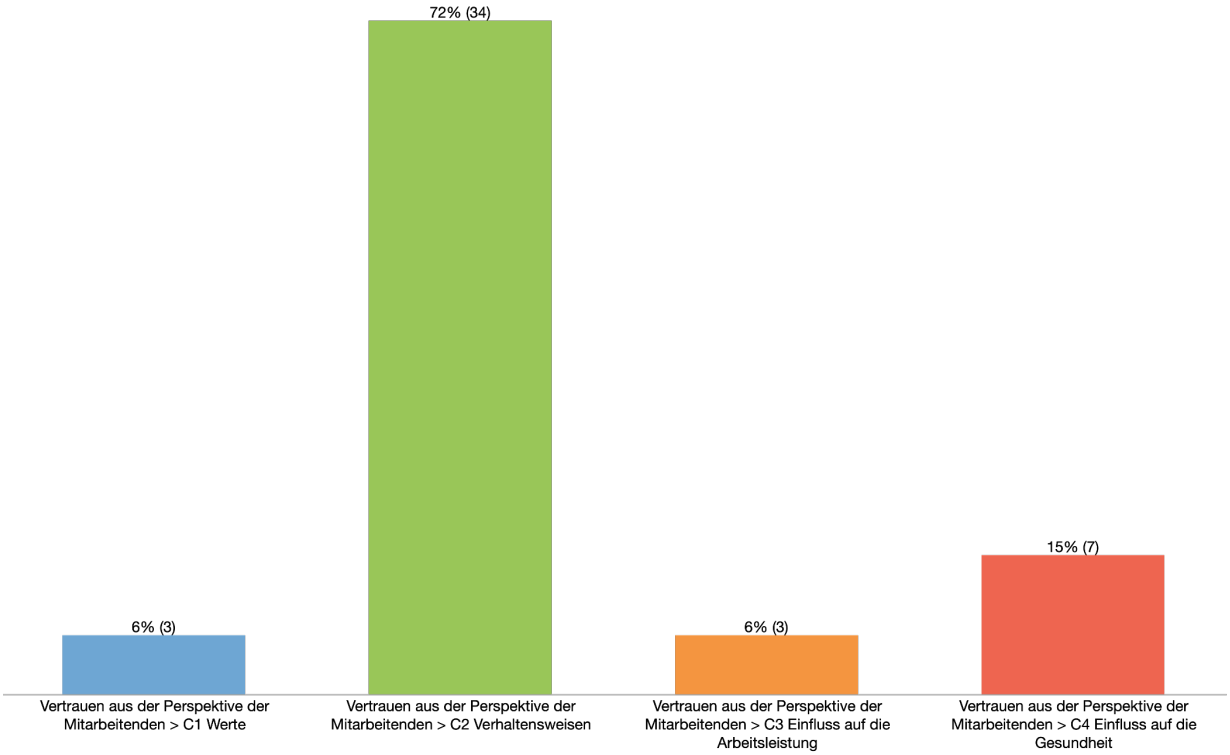


Abbildung 10. Häufigkeit der vergebenen Codes für die Unterkategorie Vertrauen aus der Perspektive der Mitarbeitenden

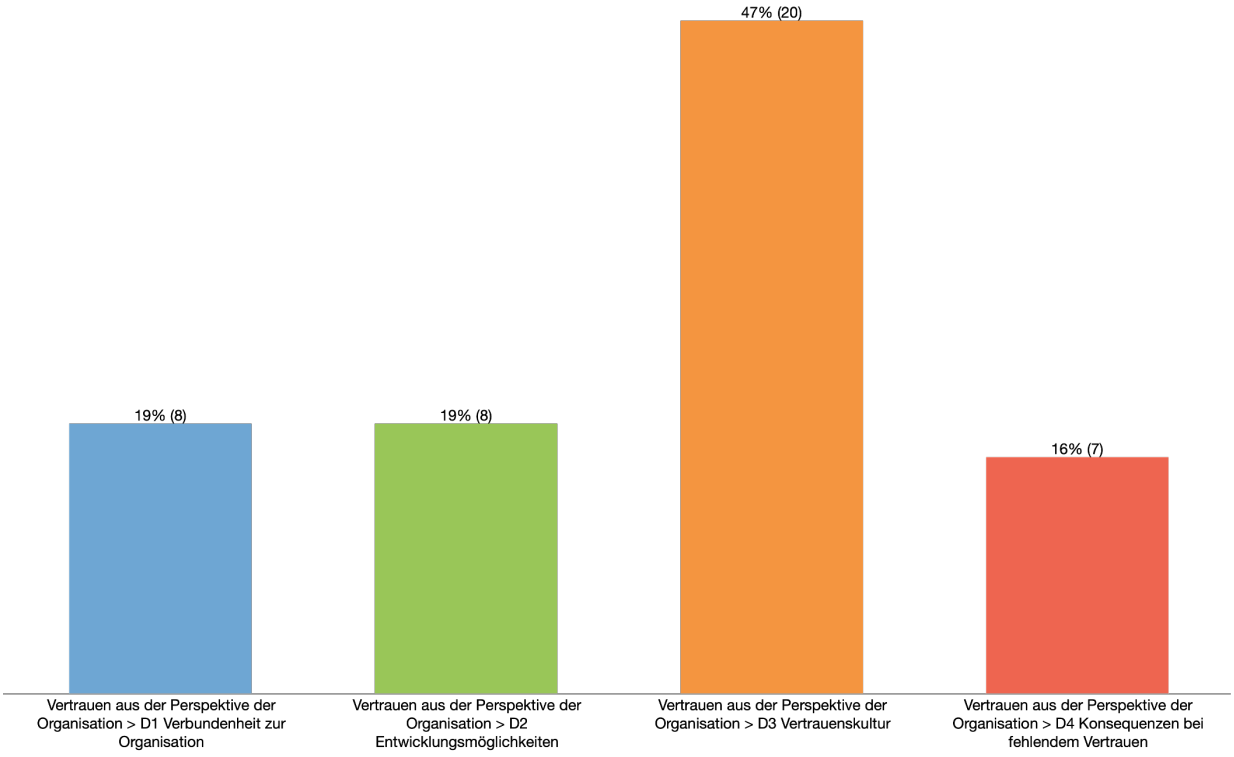


Abbildung 11. Häufigkeit der vergebenen Codes für die Unterkategorie Vertrauen aus der Perspektive der Organisation

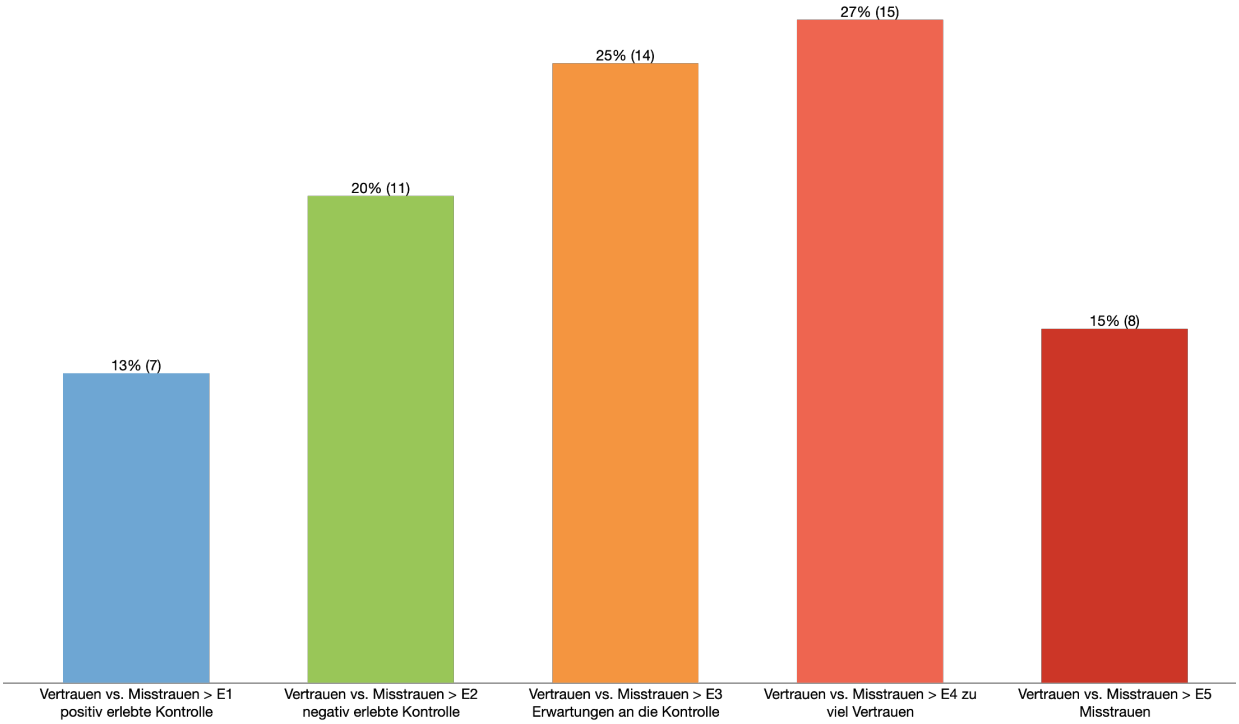


Abbildung 12. Häufigkeit der vergebenen Codes für die Unterkategorie Vertrauen vs. Misstrauen

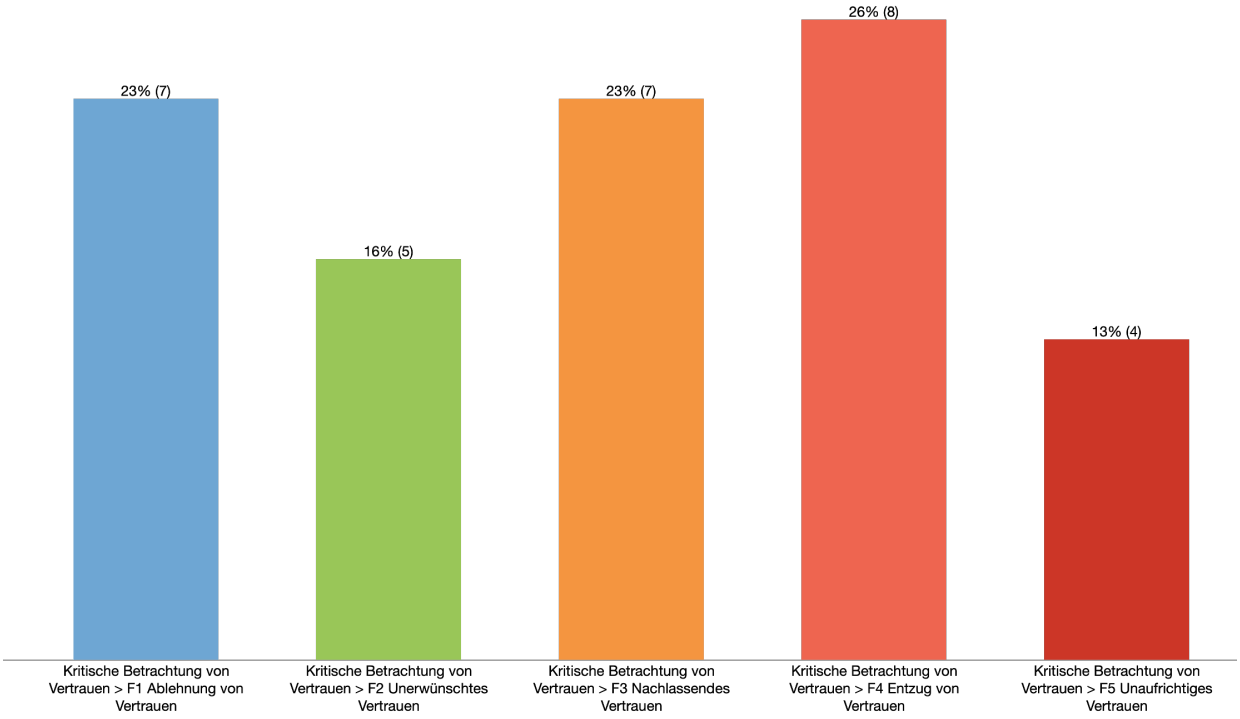


Abbildung 13. Häufigkeit der vergebenen Codes für die Unterkategorie Kritische Betrachtung von Vertrauen

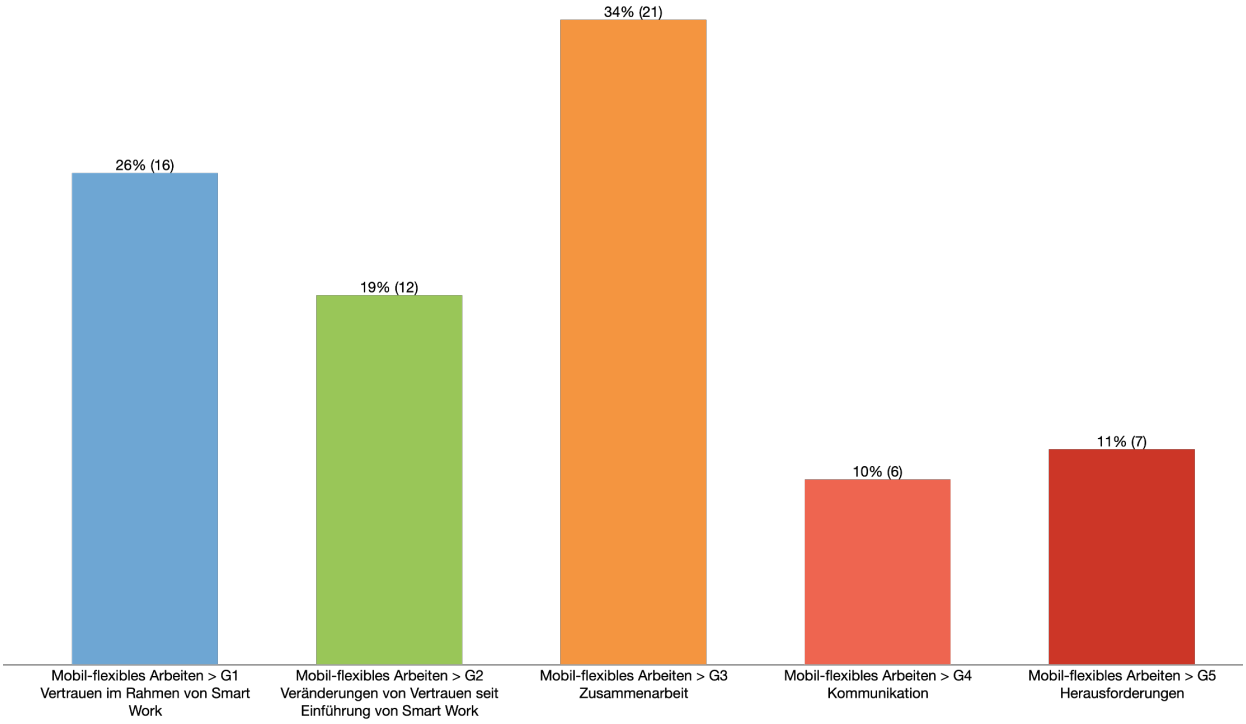
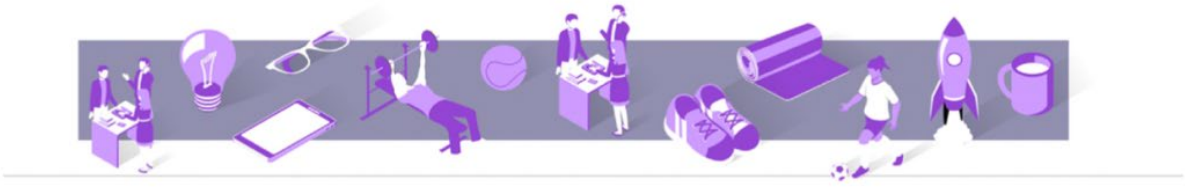


Abbildung 14. Häufigkeit der vergebenen Codes für die Unterkategorie Mobil-flexibles Arbeiten

Anhang G



Empowerment@AXA

Zusammen volles Potenzial entfalten

Weniger Hierarchie, mehr Verantwortungsübernahme. Dafür investieren wir stetig in unsere persönliche Entwicklung.

Jeder Beitrag zählt. Wir alle gestalten die Zukunft der AXA mit. Erfahre hier mehr über die bestehenden Angebote für Leader und welche Massnahmen für Mitarbeitende und Teams bald folgen.

An alle Leader

eure Aufgabe ist es, alles zu tun, dass die Menschen ihr Potential entfalten können.

- Mit kollektiver Intelligenz bessere Resultate erreichen
- Die Rahmenbedingungen für den bestmöglichen Teambeitrag schaffen
- Zeit freiräumen für die Entwicklung eurer Mitarbeitenden

An alle Mitarbeitende

eure Aufgabe ist es, Selbstverantwortung zu übernehmen.

- Mut und Neugierde für Themen
- Eigenen Beitrag zum grossen Ganzen erkennen und leisten
- Freiraum zum Denken und Entwickeln einfordern