

Christoph ROSENBUSCH & Mareike TARAZONA¹
(Frankfurt am Main)

Qualitätsmanagement als Kommunikationsaufgabe – eine netzwerkanalytische Betrachtung

Zusammenfassung

Aufgrund der begrenzten Möglichkeiten, im sozialen System Hochschule durch hierarchische Koordination Einfluss auf die Organisationsentwicklung zu nehmen, spielen kommunikative Prozesse und dadurch beeinflusste Bedingungen für Informationsfluss, gemeinsame Denk- und Interpretationsschemata sowie Vertrauen eine wichtige Rolle. Wie Kommunikation gezielt gestaltet werden kann, um organisationalen Wandel zu begünstigen, zeigen die Autoren anhand von zwei Praxisbeispielen aus ihrem Arbeitsbereich im Qualitätsmanagement. Sie reflektieren die Strukturen des Qualitätsmanagements ihrer Hochschule in Anlehnung an die Methode der sozialen Netzwerkanalyse und netzwerktheoretische Überlegungen.

Schlüsselwörter

Qualitätsmanagement, Kommunikation, soziale Netzwerkanalyse, Organisationsentwicklung

¹ E-Mail: rosenbusch@qep.fra-uas.de; tarazona@qep.fra-uas.de



Quality management as a communicative task – A network analytical perspective

Abstract

Due to the limited possibilities to exert influence within the social system of higher education institutions via hierarchical coordination, communication – and thereby conditions for information flow, dominant cognitive frames and trust – plays an important role for organisational development. Based on two practical examples from their work in quality management, the authors demonstrate how they try to effectively shape communication with the goal of facilitating organisational change. They reflect on the structure of quality management at their university with the help of social network analysis and relate their findings to the central concepts of network theory.

Keywords

Quality management, social network analysis, communication, organizational development

1 Problemaufriss

Seit einigen Jahrzehnten hat das Thema Qualitätsmanagement (QM) an deutschen Hochschulen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Mittlerweile werden von den Hochschulen nicht unerhebliche Ressourcen in ein systematisches QM² investiert. Mit diesen Investitionen sind – jenseits der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, bspw. der Akkreditierungspflicht – i. d. R. Hoffnungen auf Leistungssteigerung und Qualitätsverbesserung durch organisationalen Wandel verbunden.

² Im vorliegenden Artikel wird der Einfachheit halber der (Sammel-)Begriff Qualitätsmanagement verwendet, auch wenn den Autoren bewusst ist, dass innerhalb der Fachcommunity Vorbehalte gegenüber diesem Begriff bestehen.

Beobachterinnen und Beobachtern der QM-Landschaft an Hochschulen kann gleichzeitig kaum verborgen bleiben, dass die Bemühungen um ein systematisches und wirkungsvolles QM vielfach an ihre Grenzen stoßen. Warum das so ist, lässt sich mithilfe zweier instruktiver Diskussionsstränge aus der Hochschul- bzw. Organisationsforschung näher beleuchten.

Zum einen sind die vielfach beschriebenen organisationalen Besonderheiten von Hochschulen relevant. Diese Charakteristika erschweren Leistungskontrolle und zentrale Steuerung durch hierarchische Koordination (für einen guten Überblick siehe MUSSELIN, 2007). Zum anderen lassen sich die beobachtbaren Probleme im Bereich des QM an Hochschulen in einen allgemeineren Diskurs zu den Unzulänglichkeiten von Auditierungs- und Rechenschaftslegungssystemen einordnen. So hat POWER (1997) in seinem Werk „audit society“ diagnostiziert, dass in westlichen Gesellschaften seit einigen Jahrzehnten eine große Konjunktur für Systeme der Auditierung, Leistungskontrolle und Rechenschaftslegung besteht. Gleichzeitig benennt er eine Reihe von typischen Problemen entsprechender Initiativen wie z. B. mangelnde Datenqualität, eine Konzentration auf leicht messbare Indikatoren, Widerstandsstrategien der Expertinnen/Experten und nicht intendierte Handlungsfolgen. Power selbst, aber auch andere Autorinnen/Autoren, bspw. ANDERSON (2006) und NEWTON (2010), haben diese Thesen anschaulich auf den Hochschulkontext übertragen.

Nimmt man beide Diskussionsstränge zusammen, so ergibt sich zunächst eine recht pessimistische Sicht auf die Wirkungspotenziale bzw. den Nutzen eines QM an Hochschulen. Und in der Tat gibt es eine ganze Reihe von beobachtbaren und vielen QM-Praktikerinnen/QM-Praktikern vertrauten Problemen wie umfangreiche Datenfriedhöfe oder immer neue Evaluationsverfahren. Theoretisch lässt sich ein solches wirkungsloses QM als organisationale Rationalitätsfassade (vgl. HASSE & KRÜCKEN, 2015). Es gehört zum Wesen solcher Fassaden, dass sie von den tatsächlichen Leistungserbringungsprozessen einer Organisation, hier also Forschung und Lehre, weitgehend entkoppelt sind.

Eine weitere, etwas subtilere, aber möglicherweise größere Gefahr, die mit dem QM an Hochschulen verbunden sein kann, wird insbesondere von Professorinnen/Professoren immer wieder beschrieben. Es ist eine Erosion von Vertrauen und Motivation der Expertinnen/Experten, die bei einer Überdehnung organisatorischer Kontroll- und Steuerungsbemühungen droht (vgl. ROSENBUSCH, 2014, S. 171ff).

Vor dem dargelegten Hintergrund erscheint es notwendig und sinnvoll für QM-Praktiker/innen an Hochschulen, ihre Arbeit immer wieder kritisch zu hinterfragen – ein Rat, den übrigens auch POWER (1997) allen im Auditierungsgeschäft Tätigen erteilt. Der vorliegende Werkstattbericht ist einer entsprechenden, theoretisch inspirierten, Reflektion der eigenen Praxis gewidmet. Die Autoren arbeiten an einer staatlichen Hochschule für Angewandte Wissenschaften mit ca. 14.500 Studierenden. Im Zentrum dieser Reflexion steht die Frage, wie QM an Hochschulen einen konstruktiven Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten kann. Wie bereits erwähnt, stellt sich diese Frage insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Möglichkeiten der hierarchischen Koordination in Hochschulen relativ gering ausgeprägt sind.

2 Soziale Netzwerke

Die soziale Netzwerkanalyse (SNA) ist ein nützliches Instrument, um soziale Beziehungen zu veranschaulichen und zu analysieren. Die SNA findet deshalb auch zunehmend in der Bildungsforschung Anwendung. Dennoch ist sie in der Hochschulforschung bislang kaum eingesetzt worden.

In der Netzwerkforschung wird eine Reihe an Phänomenen und Strukturen beschrieben, die sich auf die Organisationsentwicklung in vielfältiger Weise auswirken. Dabei ist die zugrunde liegende Idee, dass Koordination abseits formal festgelegter Beziehungen notwendig ist, um z. B. Zugang zu der in komplexen Organisationen besonders wichtigen Ressource ‚Information‘ zu erhalten (PARKER, HALGIN & BORGATTI, 2016, S. 376). Zudem bietet die Netzwerkforschung nützliche

Einsichten, welche Bedingungen organisationalen Wandel und Innovationen begünstigen.

Eine wichtige Veröffentlichung ist in diesem Zusammenhang GRANOVETTERS (1973) Artikel zur Stärke schwacher Beziehungen, in der der Autor hervorhebt, dass manche schwachen (also z. B. seltenen) Beziehungen große Wirkungen entfalten können. Wenn eine Brücke zwischen bisher unverbundenen Gruppen gebildet wird, besteht die Möglichkeit, dass einzelne Personen oder eine ganze Gruppe Informationen erhalten, die ihnen andernfalls nicht zugänglich gewesen wären. Personen am Rand oder auch außerhalb einer Gruppe, die mit dieser meist in einer schwachen Beziehung stehen, sind in besonderer Weise dazu in der Lage, sogenannte „strukturelle Löcher“ (BURT, 1992) zu schließen, indem sie Informationen oder andere Ressourcen vermitteln. Diese Position wird daher auch „Broker“ genannt. Dieses Überbrücken struktureller Löcher schafft BURT (2004) zufolge Raum für höhere Innovationsfähigkeit und größere Leistungsfähigkeit, indem Gelegenheiten zur Veränderung entdeckt werden.

Um besonders gute Informationen über eine Gruppe zu erhalten, ist es sinnvoll, sich mit Personen auszutauschen, die innerhalb dieser Gruppen eine zentrale Position einnehmen. Denn Zentralität geht oftmals mit einem hohen Informationsstand über die Gruppe einher.

Zusätzlich zu den Informationen, die aufgrund von Positionen in einem Netzwerk zugänglich sind, werden gemeinsame Denk- und Interpretationsschemata in Bezug auf den Arbeitsgegenstand als innovationsfördernd betrachtet (D'ANDRETA, MARABELLI, NEWELL, SCARBROUGH & SWAN, 2016, S. 294). Diese sind demzufolge die Grundlage dafür, dass Veränderungsmöglichkeiten identifiziert und neue Wege gegangen werden. Ein solches gemeinsames Verständnis ist somit eine ermöglichende Bedingung (D'ANDRETA et al., 2016; KIJKUIT & VAN DEN ENDE, 2010). Es können, etwa aufgrund eines ähnlichen Bildungshintergrunds, bereits gemeinsame Denk- und Interpretationsschemata in einer neuen Gruppe vorhanden sein; diese können jedoch auch gezielt entwickelt werden.

Ein gemeinsames Verständnis und somit gemeinsame Denk- und Interpretations-schemata wirken sich auch unterstützend auf das Vertrauen in Netzwerken aus (COSTA & BIJLSMA-FRANKEMA, 2007). Vertrauen spielt in Netzwerken eine Rolle als Koordinationsmechanismus, insbesondere bei nicht-hierarchischen Beziehungen. Kooperationsbereitschaft und Informationsaustausch werden in der Literatur bei vertrauensvollen Beziehungen als besonders groß beschrieben.

Die Ähnlichkeit von Akteurinnen/Akteuren unterstützt das gegenseitige Vertrauen. Insbesondere in geschlossenen Gruppen sind sich die Akteurinnen/Akteure zumeist im Hinblick auf eine Reihe von Merkmalen ähnlich. WITTEK (2001) hat zudem gezeigt, dass Personen auch dann einen Vertrauensvorschluss genießen, wenn sie sich in einer ähnlichen Netzwerkposition befinden. Um darauf aufbauend Vertrauen zu festigen, ist Kommunikation ein wichtiger Schlüssel. Die Qualität der Kommunikation und der Informationen ist hierbei wichtiger als die Quantität (THOMAS, ZOLIN & HARTMAN, 2009). Vertrauen basiert aber auch auf anderen Quellen, z. B. der Reputation einer Akteurin/eines Akteurs oder persönlichen Erfahrungen mit dieser/diesem.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Welche Personen mit welchen Eigenschaften auf welche Weise miteinander kommunikativ verbunden sind, spielt eine wichtige Rolle für das Vertrauen, gemeinsame Denk- und Interpretations-schemata sowie die Verbreitungswege von Informationen in Organisationen. Aspekte von Vertrauen und Transparenz scheinen insbesondere an Hochschulen bedeutsam, bei denen (die Steuerung von) Organisationsentwicklung besonderen Bedingungen und Einschränkungen unterliegt. Durch die Reflexion von zwei Praxisbeispielen auf Basis der o. a. netzwerktheoretischen Einsichten soll veranschaulicht werden, wie Organisationsentwicklung im Bereich von Studium und Lehre unterstützt werden kann.

3 Zwei Praxisbeispiele

An der betrachteten Hochschule gibt es eine zentrale Abteilung QM, Entwicklung und Planung. Die QM-Arbeit an dieser Hochschule ist eng an Fragen der Hochschulentwicklung und auch der Kapazitäts- und Portfolioplanung angebunden. Die Hochschule hat ihre Fächerstruktur in vier Großfachbereichen abgebildet. In allen vier Fachbereichen gibt es unbefristet beschäftigte Personen, die mit dem fachbereichsspezifischen Qualitätsmanagement beauftragt sind. Alle Mitarbeiter/innen des Qualitätsmanagements sind in Abbildung 1 fett und grau hinterlegt dargestellt.

Der fett und grau hervorgehobene Personenkreis trifft sich in der Regel einmal monatlich, um sich über aktuelle Themen des Qualitätsmanagements auszutauschen. Die sogenannte Runde der QM-Beauftragten (QMB-Runde) befasst sich mit der Lösung operativer Probleme in den Fachbereichen genauso wie mit relevanten strategischen oder gesetzlichen Neuerungen in ihren Arbeitsbereichen.

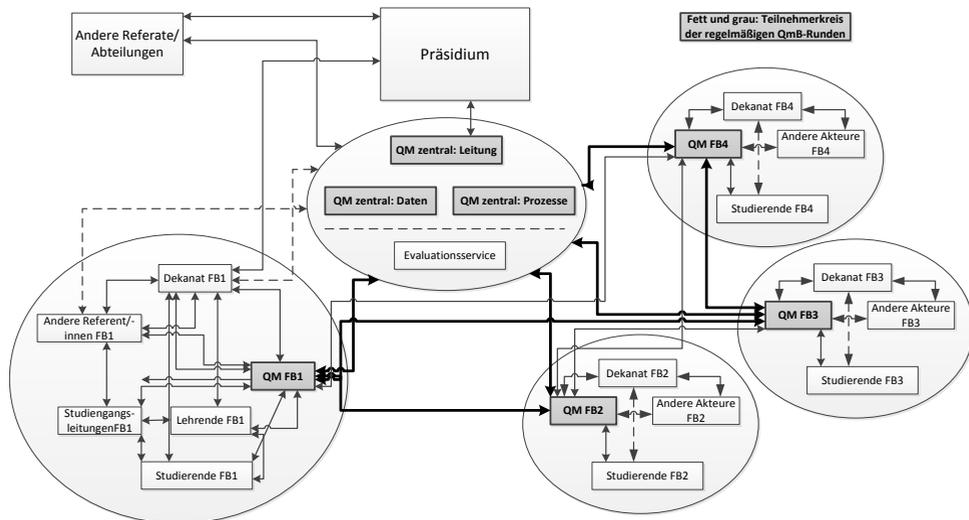


Abb. 1: Praxisbeispiel eines QM-Netzwerks: regelmäßige QMB-Runden

Die QM-Beauftragten sind Vertreter/innen ihrer Organisationseinheiten, die jeweils eigene soziale und fachspezifische Organisationslogiken und teilweise gegenläufige Interessen besitzen. Dennoch konnte in diesem Netzwerk ein gemeinsames Verständnis von Qualität und QM erzielt werden.

Begünstigt wird die Aushandlung eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses dadurch, dass die beteiligten Personen sich strukturell in einer ähnlichen Position befinden: Sie haben jeweils eine zentrale Position innerhalb ihrer Fachbereiche bzw. innerhalb der Zentralverwaltung, da sie aufgrund ihres Aufgabenbereichs vielfältige Kontakte innehaben. Die QM-Beauftragten als erfahrene Fachbereichsreferentinnen/-referenten³ verfügen innerhalb der Fachbereiche über gute Kontakte auf allen Ebenen: Dekanat, Lehrende, Studierende und andere Mitarbeiter/innen im Fachbereich. Dies wird in Abb. 1 innerhalb der Kreise dargestellt und wurde für Fachbereich 1 exemplarisch noch einmal stärker ausdifferenziert als in den anderen Fachbereichen. Die QM-Beauftragten verfügen durch diese zentrale Stellung über viele Informationen unterschiedlicher Art zu den fachlich und organisatorisch relativ homogenen Fachbereichen. Im zentralen QM wiederum bestehen weitreichende Kenntnisse über Prozesse und Entwicklungen in der zentralen Verwaltung, aufgrund seiner direkten Anbindung an das Präsidium aber auch über strategische Überlegungen und Neuerungen. Der Erfahrungsaustausch in den monatlichen QMB-Runden ist ein wichtiges Format, um relevante Informationen zwischen den Fachbereichen, aber auch zwischen Fachbereichen und Zentrale weiterzugeben und gemeinsam zu interpretieren.⁴ Somit wird ein Informationsfluss gewährleistet, der

³ Anders als in anderen Hochschulen sind an der betrachteten Hochschule die QM-Beauftragten gleichzeitig Fachbereichsreferentinnen und jeweils zu 50 % mit QM-Aufgaben und zu 50 % mit anderen Fachbereichsaufgaben bspw. Studiengangsentwicklung, Finanzverwaltung oder Öffentlichkeitsarbeit betraut. Alle derzeit Beschäftigten verfügen über langjährige Erfahrung.

⁴ Ein weiteres wichtiges Austauschformat auf strategischer Ebene sind die i. d. R. mehrmals im Monat stattfindenden Präsidiums-/Dekane-Runden, an denen das zentrale QM oftmals beteiligt ist.

sowohl operative als auch strategische Informationen verbindet. Sonst kaum verbundene, eher geschlossene Gruppen mit teilweise eigenen Organisationsprinzipien und -logiken werden dadurch verbunden. Das zentrale QM wirkt auf diese Weise wie ein „Broker“, der strukturelle LÖcher schließt, welche durch die Aufteilung der Fachbereiche in der Aufbauorganisation bestehen.

Das zweite Praxisbeispiel bezieht sich auf eine spezielle Form von Datenberichten und veranschaulicht, wie zentral gesammelte und aufbereitete Informationen in den Fachbereichen verbreitet werden und dadurch die Transparenz verbessert und gemeinsame Denk- und Interpretationsschemata entwickelt bzw. begünstigt werden können. Jährlich stellt das zentrale QM übersichtlich aufbereitete Datenberichte für die einzelnen Studiengänge der Hochschule zur Verfügung, in denen eine Vielzahl an Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammengefasst wird. Die Grundstruktur der Datenberichte wurde in Absprache mit den fachbereichsspezifischen QM-Beauftragten entwickelt, indem Indikatoren der Qualität von Studium und Lehre besprochen und in einzelnen Fällen ausführlich diskutiert wurden. Diese komprimierten Statistiken werden an alle Beteiligte der jeweiligen Studiengänge weitergegeben und in sogenannten „Runden Tischen“ zur Studiengangsentwicklung mit Lehrenden, Studierenden und Studiengangsverantwortlichen diskutiert. Diese Zusammenkünfte werden von den QM-Mitarbeiterinnen/QM-Mitarbeitern aus dem Fachbereich moderiert und teilweise durch Gesprächsrunden mit Studierenden ergänzt. Auf diese Weise können Stärken und Schwächen der Studiengänge auf Grundlage einer belastbaren und für alle nachvollziehbaren Datenlage diskutiert und gemeinsam weiterentwickelt werden – ganz im Sinne einer akademischen Gemeinschaft. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Studierenden als wesentliche Anspruchsgruppe für die Qualität der Lehre ihre Rechte und Verantwortlichkeiten kennen und die Runden Tische wahrnehmen und ggf. auch einfordern, zumal Qualität in der Lehre von Lehrenden und Lernenden gemeinsam erarbeitet wird.

Die Akzeptanz der unterschiedlichen Organisationslogiken in Fachbereichen und Verwaltung sowie die Gewährleistung des Informationsflusses werden durch das Vertrauen innerhalb des Netzwerkes begünstigt. Das Vertrauen beruht dabei, ent-

sprechend der Wahrnehmung der Autoren, auf verschiedenen Quellen: Ausgehend von Ähnlichkeiten bei den Aufgaben (ähnliche Positionen in den einzelnen Fachbereichen bzw. der Zentralverwaltung) war es möglich, ein gemeinsames Verständnis von Qualität und in Studium und Lehre zu entwickeln (gemeinsame Denk- und Interpretationsschemata); gemeinsam erarbeitete Ideen konnten in vielen Fällen weiterverfolgt und umgesetzt werden (positive Erfahrungen).

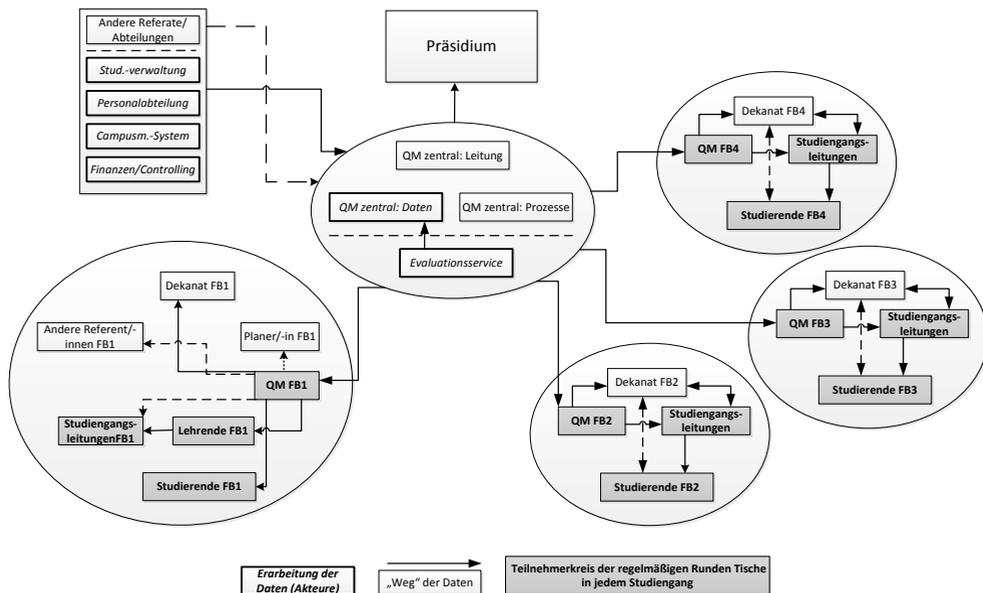


Abb. 2: Erstellung und Verbreitung von Datenberichten zur Studiengangsentwicklung

Beide beschriebenen Beispiele zum Informationsaustausch fördern die Entwicklung an unterschiedlichen Stellen der Hochschule. Durch die gestiegene Transparenz und den gemeinsamen Kenntnisstand sowie das gemeinsam gewachsene Verständnis von Qualität werden vielfältige Neuerungen angestoßen. Die Liste der gemeinsam erreichten konkreten Veränderungen ist inzwischen umfangreich und reicht von der Optimierung von Verwaltungsprozessen bis hin zu zusätzlichen

Lernräumen für Studierende, zusätzlichen Tutorien oder konkreten Änderungen an den Curricula.

4 Fazit

Für Praktiker/innen im QM an Hochschulen ist es ratsam, ihre Rollen und Positionen im Rahmen ihrer Tätigkeit regelmäßig zu hinterfragen und zu reflektieren (POWER, 1997). Hilfreich erscheint den Autoren dabei die Perspektive der SNA.

Wie anhand zentraler Konzepte aus der Netzwerktheorie und praktischer Beispiele gezeigt werden konnte, können institutionalisierte Netzwerke und Informationsformate eine wichtige Rolle für die Organisationsentwicklung in Hochschulen spielen; bei der Ausgestaltung von Informationsflüssen, wie bei der Ausbildung von gemeinsamen Denkschemata und Vertrauen. Gelingt es innerhalb von hochschulinternen Netzwerken bereichsübergreifend solche gemeinsamen Denk- bzw. Interpretationsschemata und Vertrauen aufzubauen, so wirkt sich dies positiv auf die Innovationsfähigkeit von Hochschulen aus.

Wie in den dargestellten Beispielen hat das Qualitätsmanagement eine Mittlerfunktion und fungiert als Brücke: zwischen Fachbereichen und Zentrale, zwischen strategischer und operativer Ebene, zwischen akademischer Arbeit und Verwaltung. In dieser brückenbildenden Funktion geht es u. a. darum, auf den verschiedenen Ebenen gemeinsame Perspektiven auf Qualität zu entwickeln, und dabei auch verschiedene Fachkulturen zu respektieren. Auf dieser Basis können gemeinsam Lösungen erarbeitet werden. Ferner wird Raum für Lösungswege eröffnet, indem angemessene Unterstützungsstrukturen geschaffen und Abstimmungsprozesse verbessert werden.

Neben ihrer Bedeutung für die Verbreitung von Wissen und Informationen wirken Netzwerkstrukturen auch auf Macht- und Einflussbeziehungen innerhalb von Organisationen sowie die Möglichkeiten zur Mobilisierung von sozialer Unterstützung für organisationalen Wandel (ADLER & KWON, 2002). Hier ergeben sich somit interessante Anknüpfungspunkte zum mikropolitischen Ansatz, insbesondere

zu den für Hochschulen sehr bedeutsamen Einflusstaktiken des rationalen Argumentierens und der Koalitionsbildung (vgl. NEUBERGER, 1995).

Indem an Hochschulen Daten zur Qualität erhoben, zielgruppengerecht aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden, können Räume für rationales Argumentieren geöffnet werden. Ein gemeinsam erarbeitetes Qualitätsverständnis und regelmäßige Kommunikation verbessern die Möglichkeiten zur (offenen und authentischen) Koalitions- und Vertrauensbildung und liefern eine wichtige Grundlage für lebendige akademische Gemeinschaften. Hierbei muss das Vertrauen, das anfänglich bspw. durch die Ähnlichkeit der Positionen oder anderer persönlicher Merkmale begründet sein kann, durch Informationsaustausch, Regelmäßigkeit, Verlässlichkeit und Kooperationsbereitschaft aufgebaut und aufrechterhalten werden. Von zentraler Bedeutung ist es hierbei natürlich auch, dass durch die QM-Arbeit konkrete Problemlösungen bzw. ein konkreter Mehrwert für die handelnden Akteurinnen/Akteure in Forschung und Lehre geschaffen werden. Daher ist es wichtig, stets zu hinterfragen: Sind wir als QM-Verantwortliche an unserer Hochschule Teil des Problems oder Teil der Lösung?

5 Literaturverzeichnis

Adler, P. S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.

Anderson, G. (2006). Assuring quality/resisting quality assurance: Academics' responses to 'quality' in some Australian universities. *Quality in higher education*, 12(2), 161-173.

Burt, R. S. (1992). *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*. Oxford University Press.

Costa, A.C. & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and control interrelations. *Group & organization management*, 32(4), 392-406.

- D'Andreta, D., Marabelli, M., Newell, S., Scarbrough, H. & Swan, J.** (2016). Dominant cognitive frames and the innovation power of social networks. *Organization studies*, 37(3), 293-321.
- Granovetter, M.** (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Hasse, R. & Krücken, G.** (2015). *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: Transcript.
- Kijkuit, B. & van den Ende, J.** (2010). With a little help from our colleagues; a longitudinal study of social networks for innovation. *Organization studies*, 31(4), 451-479.
- Musselin, C.** (2007). Are universities specific organisations? In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torke (Hrsg.), *Towards a multiversity* (S. 63-84). Bielefeld: Transcript.
- Neuberger, O.** (1995). *Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Newton, J.** (2010). A tale of two 'qualities': reflections on the quality revolution in higher education. *Quality in Higher Education*, 16(1), 51-53.
- Parker, A., Halgin, D. S. & Borgatti, S. P.** (2016). Dynamics of social capital: effects of performance feedback on network change. *Organization studies*, 37(3), 375-397.
- Power, M.** (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- Rosenbusch, C.** (2014). *Organisationale Selbststeuerung in deutschen Universitäten: Bedingungen, Prozesse und Wirkungen*. GRIN.
- Thomas, G., Zolin, R. & Hartman, J.** (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
- Wittek, R.** (2001). Mimetic Trust and Intra-Organizational Network Dynamics. *Journal of Mathematical Sociology*, 25(1), 109-138.

Autor/in



Dr. Christoph ROSENBUSCH || Frankfurt University of Applied Sciences, Abteilung Qualitätsmanagement, Entwicklung, Planung || D-60438 Frankfurt

rosenbusch@qep.fra-uas.de



Dr. Mareike TARAZONA || Frankfurt University of Applied Sciences, Abteilung Qualitätsmanagement, Entwicklung, Planung || D-60438 Frankfurt

tarazona@qep.fra-uas.de