

Studiengang
Betriebswirtschaft (Bau und Immobilien)

Vertrauen als Basis des Führungserfolges

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts
(Hochschule)

vorgelegt von	Serpil Selcuk
eingereicht am	12.03.2014
Fachsemester:	7. Semester
Matrikelnummer:	467180
Betreuer:	Prof. Dr. rer. pol. Andreas Wamsler
Anschrift:	Richard-Wagner-Straße 39 89269 Vöhringen

Danksagung

Die vorliegende Bachelorarbeit entstand als Abschluss meines Studiums an der Hochschule Biberach.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich während meines Studiums unterstützt und motiviert haben.

Ich möchte mich seitens der Hochschule bei Herrn Prof. Dr. rer. pol. Andreas Wamsler für die stets hervorragende Betreuung und Unterstützung während meiner Bachelorarbeit und auch während meines Studiums bedanken.

Über dies hinaus danke ich allen Personen, die an dieser Arbeit mitwirkten und mich während ihrer Entstehung mit Rat und Tat unterstützen.

Nicht zuletzt möchte ich mich herzlich bei meinen Eltern, Selma und Suphi Mehmet Selcuk bedanken, ohne die dieses Studium nicht möglich gewesen wäre. Sie haben mich während meines Studiums und meiner Bachelorarbeit fortwährend unterstützt.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	II
Inhaltsverzeichnis	1
1 Einleitung	3
2 Definition Vertrauen	5
2.1 Personales Vertrauen.....	5
2.2 Situatives Vertrauen	7
2.3 Interpersonales Vertrauen - Systemvertrauen.....	10
3 Faktoren der Vertrauensbildung	12
3.1 Komplexität der Vertrauensbildung	12
3.2 Merkmale eines Vertrauensklimas	14
3.2.1 Die Verlässlichkeit der Funktionsweise der Organisation.....	15
3.2.2 Die Zukunftsperspektive des Unternehmens.....	16
3.2.3 Die Identifikation mit dem Unternehmen	18
3.2.4 Die Wertschätzung der Mitarbeiter	19
3.2.5 Die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft	21
4 Vertrauensbildung im Unternehmen	22
4.1 Die Gewinnung und die Verbreitung von Vertrauen	22
4.1.1 Die Entwicklung des Selbstvertrauens	24
4.1.2 Die Entwicklung der zwischenmenschlichen Beziehung	26
4.1.3 Die Entwicklung der Beziehung im Team.....	27
4.1.4 Die Führung in Entscheidungssituationen	30
4.2 Der unsichtbare Vertrag	31
4.2.1 Vertragstitel Prestige	32
4.2.2 Vertragstitel Handlungsspielraum	34
4.2.3 Vertragstitel Sicherheit	35
5 Zukunftssicherung durch Vertrauensbildung	37
5.1 Schaffung von Klarheit über die Ausgangssituation	38
5.2 Bestimmung der Ziele einer vertrauensbasierten Organisation.....	39
5.2.1 Innovationsleistung.....	39
5.2.2 Spitzenqualität.....	40
5.2.3 Effizienz und Produktivität	41
6 Vertrauen als Basis der Mitarbeitermotivation	42

6.1	Erwartungen der Mitarbeiter	42
6.2	Erwartungen der Führungskräfte.....	42
7	Fazit.....	44
	Abbildungsverzeichnis	46
	Literaturverzeichnis	47
	Ehrenwörtliche Erklärung.....	48

1 Einleitung

Führungspersonen aus den unterschiedlichen Bereichen unserer Gesellschaft sind sich darüber im Klaren: der wirtschaftliche Erfolg hängt von der Qualität der Vertrauensbasis ab.

Vertrauen ist zwar ein durchaus wichtiges und gleichzeitig hochsensibles Managementthema, jedoch lässt sich heutzutage in der Gesellschaft und auch in den Unternehmen zunehmend Vertrauensmangel beobachten. Dieser macht sich in den Unternehmen in vielen realen Situationen und bei wichtigen strategischen und operativen Vorhaben negativ bemerkbar. Er verursacht hohen Arbeitsaufwand, hemmt den Prozess-Fortgang, führt somit zu erheblichen Zeitverlusten und verhindert folglich auch die Nachhaltigkeit und den Erfolg. Hierdurch gehen viele Chancen für Unternehmen verloren.

Vertrauen dagegen ermöglicht es, mit weniger Absicherungs- und Kontrollaufwand zu interagieren. Besteht in einem Unternehmen ein gesundes Vertrauensklima, erhöht sie die Qualität und Effektivität des Zusammenwirkens deutlich. Sie erhöht die Leistungs- und Innovationsfähigkeit, während Vertrauensschwund dagegen zu Behinderungen in der Entwicklung führen kann.

Aus diesem Grund ist Vertrauen zu einem immer wichtigeren Thema in der Unternehmensführung geworden.¹

Nimmt man die Führungskräfte der Unternehmen in Augenschein, ist schnell zu erkennen, dass nicht alle auf die steigenden Anforderungen im Bereich der Vertrauensbildung vorbereitet sind. Sie tragen sogar oft ungewollt und unbewusst dazu bei, dass sich bei ihren Mitarbeitern Kritikpunkte ansammeln und das Vertrauen vermindert bzw. verschwindet. Dieser Schwund des Vertrauens ist meist unbegründet und macht vieles im Unternehmen unnötig schwer und kann wichtige Projekte des Unternehmens oder auch zukunftsrelevante Geschäftsabschlüsse zum Scheitern bringen.

¹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 1

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich diesbezüglich mit dem Thema „Vertrauen als Basis des Führungserfolges“.

Diese Vertrauensbasis muss in den Unternehmen aufgebaut werden. Sie muss auf einem unsichtbaren, aber verlässlichen Vertrag zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern beruhen. Denn nur ein solches Klima ist die Basis dafür, den bestehenden und kommenden Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

2 Definition Vertrauen

Für den Begriff Vertrauen gibt es bisher keine allgemeine Definition. Übereinstimmend wird Vertrauen systematisch auf drei Ebenen untersucht. Diesen drei Ebenen liegen jeweils unterschiedliche Ansätze zu Grunde.

- Nach dem tiefenpsychologischen Ansatz von Erikson und dem lerntheoretischen Ansatz Rotters wird Vertrauen als personale Variable erklärt und als Persönlichkeitseigenschaft gesehen. Diese Untersuchungsebene von Vertrauen beruht auf einem normativistischen bzw. strukturorientierten Ansatz.
- Des Weiteren besteht der utilitaristische Untersuchungsansatz von Vertrauen als situative Variable in Bezug auf Handlungsentscheidungen. Kennzeichnend hierfür ist insbesondere die ökonomische Spieltheorie.
- Niklas Luhmann erklärt Vertrauen als eine Variable, die sich komplexitätsreduzierend auswirkt. Dieser interaktionistische Ansatz wird vor dem Hintergrund der sich immer erhöhenden Komplexität der Umwelt betrachtet: ohne Vertrauen als Variable der psychologischen Risikominimierung könnte das gesellschaftliche System nicht funktionieren, da soziale Strukturen und Handlungsorientierungen nicht konstant sind.²

2.1 Personales Vertrauen

Personales Vertrauen entspricht dem ersten oben aufgeführten Ansatz. Hier bezieht sich das Vertrauen auf eine Persönlichkeitseigenschaft. Die tiefenpsychologische Konzeption von Erikson und die lerntheoretische Auffassung von Rotter sind hier hervorzuheben.

Nach der tiefenpsychologischen Auffassung Eriksons ist davon auszugehen, dass jeder Mensch in den ersten zwei Jahren seines Lebens ein Urvertrauen

² vgl. Blank, Vertrauenskultur, 2011, S. 5

aufbaut. Dieses Urvertrauen ist kennzeichnend für ein Grundgefühl des Kindes, sich auf Bezugspersonen und auch auf die Welt verlassen zu können. Die Entwicklung von Vertrauen ist notwendig, um später auch die Fähigkeit zu besitzen, stabile Beziehungen zu Menschen aufzubauen. Ein Kind macht diese Erfahrung durch eine sichere Bindung zu einer engen Bezugsperson, also zu einem Elternteil. Entsteht in den ersten zwei Lebensjahren ein Bindungsproblem oder kommt es zu Bindungsstörungen, wird die Bildung des Urvertrauens stark gelähmt. Folgewirkungen dieser Bindungsstörungen können Misstrauen, Aggressivität und Angstzustände sein.

Die Betrachtungsweise Eriksons unterstützt die soziale Lerntheorie Rotters. In dieser Theorie wird jede individuelle Persönlichkeit durch einzelne Erfahrungen mit der Umwelt geprägt. Diese Erfahrungen spiegeln sich in menschlichen Verhaltensweisen wider. Zuverlässigkeit und Glaubwürdigkeit sind in dieser Theorie zentrale Bestandteile von Vertrauen. Hat der Mensch mehr positive Erfahrungen in Bezug auf Vertrauen gemacht, so kann dieser auch vertrauensvoller auf Partner zugehen.

Anhand Rotters Untersuchungen konnten einige wesentliche Unterschiede zwischen vertrauensvollen und misstrauischen Menschen festgestellt werden. Demnach sind vertrauensvolle Menschen im Vergleich zu misstrauischen Menschen zufriedener und haben einen höheren Beliebtheitsgrad. Misstrauische Personen dagegen sind skeptisch und haben die Grundeinstellung, von ihren Mitmenschen hintergangen bzw. enttäuscht zu werden. Aus diesem Grund entgehen ihnen viele positive soziale Erfahrungen.³

Auf Erfahrungen ruhendes Vertrauen schließt sich auch Nooteboom in seinen Ausführungen an. Dieser beschreibt Vertrauen als ein kognitiver Prozess des menschlichen Gehirns. Unter kognitive Prozesse sind die Wahrnehmung der Umwelt, die Wahrnehmung der Person selbst (die Eigenwahrnehmung) und auch Meinungs- und Wissenskonstruktionen zu verstehen, die sich auf einen Menschen, ein Objekt oder auch auf ein Ereignis beziehen. Damit sind Emotionen, Sinnesempfindung und Werturteilung eng verbunden. Beide Prozesse sind sowohl im Gehirn als auch im Körper des Menschen fest

³ vgl. Blank, Vertrauenskultur, 2011, S. 5-6

verankert und bilden ein Subsystem. Dieses System steuert unser menschliches Verhalten. Die bereits erwähnten kognitiven Prozesse werden durch externe Einwirkungen beeinflusst und speziell verarbeitet. Sie können nicht kontrolliert werden, da sie im Unterbewusstsein jedes Individuums laufen. Die kognitiven Prozesse können nur unter Beachtung des sozialen Kontextes einer Person nachvollzogen werden. Durch die gegenseitige Beeinflussung der sozialen und äußerlichen Umgebung entsteht die Wahrnehmung, Interpretation und die Bewertung der Umwelt, die bei jeder Person unterschiedlich ist. Soziale und äußerliche Einflüsse sind z.B. spezifische Erfahrungen, die kulturelle Herkunft und auch Konflikte. Die menschliche Relation wird durch die spezielle Wahrnehmung beeinflusst. Diese Wahrnehmung löst Gefühle aus, die auf Ereignisse ruhen und vom Gehirn abgespeichert werden. Die Aufnahme und die Verarbeitung von äußeren Einflüssen sind somit verantwortlich für die Entstehung und das Misslingen von Vertrauen.

Demzufolge ist Vertrauen ein Wert, der uns das Leben innerhalb eines Systems ermöglicht. Zudem beeinflusst es die erhebliche Lebenseinstellung bzw. die Lebenshaltung von jeden. Die Lebensqualität jedes Individuums wird von dieser Lebenshaltung stark beeinflusst.⁴

2.2 Situatives Vertrauen

Bei situativem Vertrauen wird Vertrauen als eine Handlungsentscheidung in einer gegebenen Situation und damit als situative Variable betrachtet. Vertrauen wird nicht durch personale Einflüsse, sondern durch interpersonale Ereignisse beeinflusst. Nach Morton Deutsch ist eine Handlung im Vertrauen also dann wahrscheinlich, wenn das Ergebnis der eigenen Handlung unsicher ist, dieses Ergebnis dazu vom Verhalten anderer Personen abhängig ist und die Folgen eines negativen Handlungsergebnisses folgenschwerer als die eines positiven Handlungsergebnisses sind. Bei dieser Spieltheorie wird von zwei Personen ausgegangen, die sich unabhängig voneinander zwischen zwei

⁴ vgl. Blank, Vertrauenskultur, 2011, S. 7-8

Spielzügen entscheiden müssen. Wenn beide Personen den konkurrierenden Zug für die Sicherung des eigenen Vorteils wählen, verlieren beide. Wählt eine Person den entgegenkommenden Zug und die andere Person dagegen den konkurrierenden, tritt der größtmögliche Verlust ein. Hier entspricht Vertrauen einer Zusammenarbeit, da es durch die Wahl eines entgegenkommenden Zuges definiert wird.

Es entsteht ein soziales Dilemma, das sogenannte Gefangendilemma. Dieses Dilemma stellt den Interaktionspartner vor die Wahl eines kooperativen oder eines kompetitiven Zuges, während die Wahl der kooperativen Variante Verhalten mit Vertrauen entspricht. Grundsätzlich sind beide Personen für ein kooperatives Verhalten, jedoch kommt es zu keiner Kooperation, da egoistische Motive der einzelnen Personen sie daran hindern. Dieses Verhalten wird als Vertrauen aus Zuversicht erklärt.

Diese Theorie wird aufgrund ihrer nicht ausreichenden Zuverlässigkeit stark kritisiert. Der Rückschluss von der Wahl der kooperativen Variante auf das zugrundeliegende Vertrauen ist der Hauptkritikpunkt, da bei der Entscheidung für die entgegenkommende Variante mehrere Motive eine große Rolle spielen können. Des Weiteren stellt das soziale Dilemma eine un reale Situation dar, da das auserwählte Verhalten zum einen folgenlos bleibt und zum anderen nicht durch äußere Faktoren beeinflusst wird, im Gegensatz zu einer realen Situation.⁵

Bezüglich des Themas Vertrauen sind sich alle Wissenschaftler einig, dass Vertrauen fortwährend den Faktor Unsicherheit in sich bringt. Die Wissenschaftlerin Tanja Ripperger trennt jedoch die „Unsicherheit“ und das „Risiko“ streng voneinander ab.

Menschen, die sich in unsicheren Situationen befinden, handeln mit Zuversicht, indem jeder Schaden, der möglich ist, ausgeblendet wird. Auf dieses Verhalten trifft man im Alltag oft zu. Ein mögliches Beispiel hierfür ist: ein Fahrradfahrer ist zuversichtlich, dass die anderen Verkehrsteilnehmer sich an die Verkehrsregeln halten. Eine andere Person ist mit dem Zug unterwegs und ist zuversichtlich,

⁵ vgl. Blank, Vertrauenskultur, 2011, S. 8-9

dass ihm während der Zugfahrt nichts passieren wird. Geht es dagegen um eine Vertrauensentscheidung, spielt das Bewusstsein des Auftauchens der ungünstigen Alternative eine große Rolle. Ripperger betrachtet das Risiko differenziert. Hier gibt es exogene und endogene Risiken.

Die exogenen Risiken sind zufallsbedingt und können nicht beeinflusst werden, da niemand die Entwicklung der Umwelt beeinflussen kann. Hier bleibt also nur die Hoffnung übrig, dass z.B. keine lebensgefährlichen Situationen durch Veränderung des Klimas entstehen.

Das endogene Risiko ist eng verbunden mit Vertrauen, da diese Art des Risikos von anderen Entscheidungen und anderen Handlungen der Mitmenschen abhängig ist. Hier ist das Eintreffen eines Schadens als auch eines Profits bewusst und beabsichtigt. Endogenes Risiko kann durch mangelnde Kompetenz oder auch wegen fehlender Erfahrung und Bekanntheitsgrad des Partners entstehen.

Laut Ripperger bezieht sich Vertrauen also schließlich immer auf die Erwartung kooperativen Verhaltens. Wenn kein Vertrauen herrscht, werden Risikobegrenzungen durch Kontrollmechanismen vorgenommen.⁶

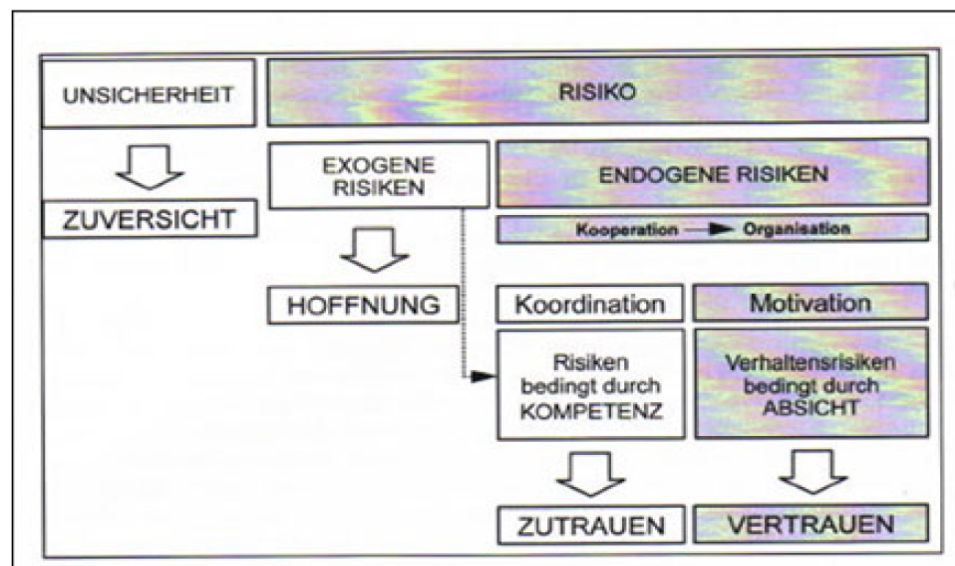


Abbildung 1: Zuversicht, Hoffnung, Zutrauen, Vertrauen

⁶ vgl. Blank, Vertrauenskultur, 2011, S. 9-10

2.3 Interpersonales Vertrauen - Systemvertrauen

Die Betrachtung von Vertrauen als personale oder situative Variable ist in der Vertrauensforschung zu eingleisig und führt zu einem Wechsel im Forschungsbereich. Vertrauen wird nun als eine Beziehungsvariable definiert. Zudem wird Vertrauen in unterschiedlichen Lebensbereichen untersucht, die von persönlichen Beziehungen geprägt werden. Somit entstehen wichtige organisationspsychologische Ansätze. Bei Vertrauen handelt es sich immer um eine interpersonale Aktion, also geschieht Vertrauen in Begegnungen zwischen mindestens zwei Menschen. Die Grundvoraussetzungen einer Vertrauensbeziehung sind Vertrauen vom Partner annehmen und dieses dem Partner schenken. Die Entwicklung des interpersonalen Vertrauens wird von den zuvor erläuterten Eigenschaften einer Person, die die Grundlage des personalen Vertrauens bilden, beeinflusst.⁷

Sozialwissenschaftler Niklas Luhmann unterscheidet zwischen personalem bzw. interpersonalem Vertrauen und Systemvertrauen. Interpersonales Vertrauen ist ein geschlossener Vorgang, gekennzeichnet durch mindestens zwei Personen. Die direkte Kommunikation der beteiligten Personen ist charakteristisch für diese Form des Vertrauens. Bei Systemvertrauen dagegen erfolgt eine Kommunikation zwischen Personen und gesellschaftlichen Systemen. Durch steigende Komplexität der Umwelt erhöht sich die Anzahl der Handlungsmöglichkeiten in einem System. Nach Luhmann ist Vertrauen der notwendige Aspekt zur Lösung und reduziert die Komplexität. Da niemand alle vorhandenen Informationen verarbeiten kann, dient Vertrauen als Reduktion von diesen Informationsmengen, um die Fähigkeit des Handelns zu gewährleisten. Zudem stellt Vertrauen eine Lösung für spezielle Risikoprobleme dar. Hier wird zwischen Gefahr und Risiko unterschieden, wonach der Mensch im Alltag Gefahren ausgesetzt ist und eingeht.

Bezüglich Risiko wird das interpersonale Vertrauen auf drei Dimensionen identifiziert:

- Der Vertrauensgeber geht in der Handlung des Vertrauens gegenüber dem Vertrauensnehmer eine Verletzung oder einen Schaden ein. Je

⁷ vgl. Blank, Vertrauenskultur, 2011, S. 10 ff.

nachdem, wie der Vertrauensnehmer sich verhält, gewinnt oder verliert der Vertrauensgeber. Hierbei ist das Ausmaß des Verlustes immer größer als der des Gewinnes.

- Derjenige, der enttäuscht werden kann, gewinnt schließlich Vertrauen. Bezogen auf die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern lässt sich folgendes beobachten: Vorgesetzte schenken ihren Mitarbeitern Vertrauen, indem sie alle vorhandenen Informationen weitergeben, kritikfähig sind und Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung delegieren. Gleichzeitig sind die Vorgesetzten verletzlich. Die Mitarbeiter schätzen dieses Vertrauen der Vorgesetzten und verhalten sich im Gegenzug dem Vorgesetzten gegenüber auch vertrauenswürdig.
- Ob sich der Mensch verletzbar macht, hängt von der Erwartung ab, dass der Vertrauensnehmer sich weiterhin vertrauensvoll verhält und dem Vertrauensgeber nicht schaden wird.⁸

Systemvertrauen und interpersonales Vertrauen sind eng miteinander verbunden, da es sich auf das Vertrauen von übergeordneten Personen und Systemen bezieht.

Systemvertrauen charakterisiert die Moderne und ist ein zunehmend wichtiger Faktor. Soziale Mechanismen können nur dann funktionieren und sind stabil, wenn Vertrauen vorgesetzt wird. Sie ist eine Einstellung, die, wie personales Vertrauen auch, emotionale Komponenten beinhaltet. Die einzelnen Personen vertreten Organisationen und Institutionen. Auf diese Individuen treffen als Vertrauensobjekte die Eigenschaften des personalen Vertrauens zu. Die gesamte Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens stellen die Beteiligten der Organisation dar. Systemvertrauen ist gleichzustellen mit organisationalem Vertrauen und der damit verbundenen internen Strukturen des Unternehmens. Diese Unternehmensstrukturen werden u.a. geprägt durch Prozesse und Abläufe der Organisation, Entscheidungen im Personalwesen, Förderung der Mitarbeiter in Bezug ihrer Stärken und offenes Verhalten untereinander.⁹

⁸ vgl. Blank, Vertrauenskultur, 2011, S. 11-12

⁹ vgl. Blank, Vertrauenskultur, 2011, S. 11-13

3 Faktoren der Vertrauensbildung

Ist Vertrauen gegeben, so folgt alles andere zugleich. Diese Aussage trifft in allen gegenwärtigen Situationen eines jeden Individuums zu. Im Folgenden werden die Faktoren der Vertrauensbildung näher betrachtet.

3.1 Komplexität der Vertrauensbildung

Eine Unternehmenskultur basierend auf Vertrauen ist heutzutage unabdingbar. Diese Kultur entsteht ausschließlich durch das Zusammenspiel zwischen ihrem Führungsverhalten, den operativen Verhaltensbedingungen in einer Unternehmung und den unternehmensexternen Einflussfaktoren. Sie ist davon abhängig, wie die Vertrauensbildung schrittweise mit Führungskollegen, den Mitarbeitern, dem Betriebsrat und auch den Geschäftspartnern angegangen wird. Zudem ist die Vertrauenskultur davon abhängig, wie Führungskräfte des Unternehmens im Verhalten gegenüber den Mitarbeitern und in der Nutzung der Kontroll- und Steuerungssysteme die Gewichte verteilen. Besteht Vertrauen, werden Unsicherheiten und Blockierungen der menschlichen Beziehungen untereinander abgebaut und das Engagement der Mitarbeiter für den gemeinsamen Erfolg kann sich entfalten. Dieses Vertrauen hat zur Folge, dass sich individuelle Selbstverwirklichung und der Gemeinschaftserfolg gegenseitig verstärken. Bestünde kein Vertrauen im Unternehmen, würden diese miteinander konkurrieren. Vertrauen ist für alle Beteiligten von Vorteil, jedoch stehen der Vertrauensbildung immer wieder Hindernisse im Weg:¹⁰

- Die Drängung einer Person zur Vertrauensbereitschaft führt zu Misstrauen. Die Person braucht ausreichende Erfahrungszeit, um das Risiko einer Enttäuschung oder eines Schadens in Grenzen zu halten.
- Vertrauenswürdigkeit ist weder bestimm- noch messbar. Dies trifft sowohl auf das Vertrauensverhältnis zwischen einzelnen Personen, als

¹⁰ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 15

auch auf das Vertrauensniveau einer ganzen Organisation zu.

- Die Vertrauensbildung setzt Ausdauer auf allen Ebenen im Unternehmen voraus und muss konstant sein. Sind sich Unternehmensleitung und weitere Hierarchieebenen einig darüber, dass sich die Bemühungen auszahlen werden, ist diese Konstanz und Ausdauer möglich.
- Die Entstehung eines Vertrausklimas ist nicht delegierbar und muss sichtbar von der Unternehmensleitung getragen werden. Zeigt die Unternehmensleitung Vertrauenswürdigkeit, erhält sie im Gegenzug das Vertrauen ihrer Mitarbeiter.
- Durch Einflüsse des Umfelds, sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche, kommt es immer wieder zur Erschütterung der Vertrauensbasis im Unternehmen. Diese Einflüsse werden durch Medien, die sich an schlimmsten Szenarien erfreuen, verstärkt. Sie stellen Entscheider bloß, um in der Öffentlichkeit genug Aufmerksamkeit erregen zu können. Dies hat ein allgemeines Misstrauen gegenüber den Fähigkeiten und Absichten von Verantwortungsträgern zur Folge.¹¹

Das zentrale Dilemma eines dynamischen Unternehmens ist einerseits die Notwendigkeit, persönliche und auch unternehmerische Risiken einzugehen und andererseits die nicht vermeidliche Folge eines systemischen Risikos der Wirtschaft, der der gesamten Gesellschaft ausgesetzt ist. Auswirkungen dieses Risikos sind u.a. die Finanz- und Wirtschaftskrise (2008/2010) und die Eurokrise (2011/2012), resultierend aus dem immer komplexeren Wirtschaftssystem. Das Vertrauen in das globale Wirtschaftssystem ist aufgrund dieser Krisen verschwunden. Den Unternehmen, der Wirtschaft und der Gesellschaft bleibt nur, das personale Vertrauen und das Vertrauen in die Systeme der einzelnen Unternehmen zu stärken.¹²

Die Unternehmensführung muss sich darüber im Klaren sein, dass sich in Wirtschaft, Gesellschaft und auch in der Politik zeitnah kein Vertrauen herstellen lässt, obwohl jedoch hohes Vertrauen zwischen der Führung und den

¹¹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 15-16

¹² vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 17

Mitarbeitern immer wesentlicher wird, um das gemeinsame System bestmöglichst gegen äußere Einflüsse zu schützen.

Führungspositionen eines Unternehmens müssen führen können. Zudem müssen sie sich das Vertrauen der Mitarbeiter erarbeiten, Überzeugungen, Führungsstil und Verhaltensweisen herausbilden. Diese Eigenschaften in Verbindung mit fachlicher Kompetenz ermöglicht Personen in dieser Position, Verantwortung zu tragen. Die Führung eines Unternehmens ist eine immer größere Herausforderung und physische Belastung, da die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und auch unternehmensexternen Stellen auf weniger gegenseitigem Vertrauen basieren.

Besonders wichtig ist somit die Frage, wie sich neues Vertrauen aufbauen lässt. Dies ist nicht nur seiner selbst willen wichtig, weil es eine angemessene Qualität des menschlichen Zusammenwirkens darstellt, sondern vor allem auch wichtig, weil es das Engagement der Mitarbeiter erhöht. Geht es z.B. um die Erhöhung von Innovationsleistung oder um die Steigerung der Leistung von Teams, macht gestärktes gegenseitiges Vertrauen einen gewaltigen Unterschied.¹³

Im Folgenden wird erläutert, wie dies zu schaffen ist.

3.2 Merkmale eines Vertrauensklimas

Kosten- und Produktivitätsniveau lassen sich leicht quantifizieren. Das Vertrauensniveau eines Unternehmens dagegen kann man nicht in Zahlenwerte angeben. Betrachtet man jedoch die Merkmale des Vertrauensklimas, dass die Abhängigkeit des Vertrauens von bestimmten Verhaltens- und Denkweisen der Akteure einer Organisation beschreibt und wie diese Abhängigkeit beeinflusst werden kann, sind fünf Säulen von Bedeutung, die die Basis der Leistungsfähigkeit eines Unternehmens bilden:

- Wie verlässlich funktioniert die Organisation?
- Welche Zukunftsperspektive hat das Unternehmen?

¹³ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 17-18

- Wie identifizieren sich Mitarbeiter mit dem Unternehmen?
- Werden die Mitarbeiter geschätzt?
- Ist das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft vorhanden?¹⁴

Diese fünf Säulen führen wichtige Merkmale zusammen, die Aufschluss über kritische Merkmale des Vertrauensklimas im Unternehmen geben.

3.2.1 Die Verlässlichkeit der Funktionsweise der Organisation

Neue Mitarbeiter jedes Unternehmens entwickeln unbewusst ein Gefühl dafür, welche Verhaltensweisen in unterschiedlichsten Situationen gängig sind. Infolgedessen schließen sie darauf, welches Verhalten als gut, welches als schlecht angesehen wird und welche Verhaltensweisen gefährlich sind. Hier geht es darum, den unsichtbaren Vertrag zwischen der Unternehmensleitung, dem mittleren Management und den Mitarbeitern zu erkennen. Dieser Vertrag besteht in den Köpfen der Mitarbeiter und ist oft dauerhafter als die verkündeten Regeln einer Organisationsstruktur und bestimmt das Verhalten aller Beteiligten im Unternehmen. Weichen die offiziellen Regeln und Anweisungen von dem unsichtbaren Vertrag ab, ist das Vertrauen der Mitarbeiter geringer. Sie glauben nicht daran, dass die offiziellen Regeln Anerkennung bringen und dass die angekündigten Maßnahmen wirksam werden. Die Vorteile einer bereichsübergreifenden Projektorganisation zu realisieren ist schwierig, wenn die Mitarbeiter des Projektes wissen, dass der unsichtbare Vertrag darin besteht, die Interessen der Bereiche nicht den Projektinteressen unterzuordnen, da sich die Bewertung des Bereichsvorgesetzten stärker auf das individuelle Vorankommen auswirkt als die Bewertung des jeweiligen Projektleiters. Beinhaltet der unsichtbare Vertrag die Absicherung und die Vermeidung der Belastungen des eigenen Bereiches, wird die Kooperation zwischen den Organisationseinheiten erschwert. Der in vielen Unternehmen herausgebildete unsichtbare Vertrag besagt, dass es sicherer ist und mehr Anerkennung bringt, eigene Bedenken gegen andere Vorschläge vorzubringen, also sie zu unterstützen oder sogar selber Vorschläge einzubringen. Eine weitere Wirkung des unsichtbaren Vertrages ist das Vertrauen in die eigene Erfahrung und

¹⁴ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 18

Routine. Zwischen dem festgelegten und dem ungeschriebenen Verhaltensregeln entsteht ein Spannungsfeld, indem sich die Mitarbeiter des Unternehmens befinden. Das Vertrauensverhältnis zum Unternehmen und zur Führung ist geringer, je größer diese Abweichung ist. Auch der ständige Wechsel der Führungspersonen, unternehmensbezogene Veränderungen und immer wieder neue Regeln lassen das Vertrauensverhältnis vermindern. Eine wichtige Aufgabe des Vertrauensbildungsprozesses ist die Erkennung des unsichtbaren Vertrages der Mitarbeiter und die Reduzierung der Diskrepanz zu den Intentionen der Führung. Hierbei sind die Gründe für die Entstehung zu verstehen und zu überwinden. Beweggründe der Mitarbeiter können die Suche nach einer Stabilität oder auch nach Vorankommen im Unternehmen sein. Ist in einer Organisationsentwicklung Vertrauensbildung ein wichtiges Ziel, so entstehen daraus veränderte Schwerpunkte des Führungsverhaltens, die auch den unsichtbaren Vertrag beeinflussen. Spielt die Initiative der Mitarbeiter eine wichtige Rolle und werden sie nicht bei entstehenden Fehlschlägen benachteiligt, entsteht Vertrauen in die Führung. Zudem müssen für die Entstehung von Vertrauen die Verhaltensweisen der Führungskräfte fair und der Dialog zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern offen und respektvoll sein.

Als aussagekräftige Indikatoren für das Vertrauen in die Verlässlichkeit der Funktionsweise einer Organisation haben sich vier Kriterien ergeben:

- Verhaltensregeln und Werte im Unternehmen müssen klar sein.
- Diese Regeln und Werte müssen respektiert werden.
- Der Raum für Initiative muss berücksichtigt werden.
- Die Beziehung zwischen Führung und Mitarbeiter muss auf Respekt beruhen.¹⁵

3.2.2 Die Zukunftsperspektive des Unternehmens

Die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens und das Vertrauen der Mitarbeiter darauf, hat für jeden einzelnen eine persönliche Bedeutung, wie die

¹⁵ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 22-25

der Arbeitsplatzsicherheit. Das Vertrauen in die Weiterentwicklung hängt von der Perspektive ab, die das Unternehmen den Mitarbeitern bietet. Folgende Fragestellungen beruhen auf die Sorge um den eigenen Marktwert:

- Bemüht sich die Unternehmensleitung, das Know-How der Mitarbeiter weiter auszubauen?
- Werden dem Mitarbeiter lohnende Entwicklungschancen geboten?
- Sind die Produkte und Dienstleistungen wettbewerbsfähig?
- Wie stark investiert das Unternehmen in neue Ideen?
- Welche besonderen Fähigkeiten werden dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern zugesprochen?¹⁶

Auch wenn sich das Unternehmen momentan in einem konjunkturellen Abschwung und sich somit in schwierigen Zeiten befindet oder sich auf härteren Wettbewerb einstellen muss, wird das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen größer sein, je sicherer sich die Mitarbeiter sind, dass sie im Unternehmen erwünscht und gefragt sind. Die Erfahrung aus vorangegangenen Krisen spielt hierbei eine sehr wichtige Rolle. Die Vertrauensbereitschaft und Loyalität der Mitarbeiter bleibt hoch, wenn die Unternehmensleitung Krisen in der Vergangenheit mit sicherer Hand bewältigt hat. War das Krisenmanagement in vorangegangenen Krisen dagegen ineffektiv, so verschwindet das Vertrauen sofort bei einer neuen krisenhaften Situation. In diesen Fällen lässt sich Vertrauen nur schwer und in einem langen Prozess wieder aufbauen.

Nach der zweiten Ölkrise in den 1980er-Jahren und nach der Asienkrise Ende der 1990er-Jahre machten einige deutsche Unternehmen des Maschinenbaus und der Automobilindustrie diese Erfahrung, als sie viele Entlassungen und Frühverrentungen von Ingenieuren und Fachkräften vornahmen. Diese Arbeitskräfte haben ihnen dann in der folgenden Aufschwungphase gefehlt. Die damalige Fehleinschätzung hat noch heute ihre Nachwirkung. Es haben sich beträchtliche Vorurteile gegen das Ingenieurstudium gehalten, weshalb die

¹⁶ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 26

deutsche Wirtschaft heute unter einem enormen Fachkräftemangel leidet.¹⁷

In der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2010 haben die Unternehmen daraus gelernt und haben keine Entlassungen vorgenommen, sondern sind auf Kurzarbeit umgestiegen. Somit konnten sie in der Aufschwungphase auch schnell wieder liefern. Viele Beschäftigte haben trotzdem das Vertrauen verloren und verlassen sich nicht mehr auf die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens. Sie konzentrieren sich dagegen vielmehr darauf, ihre eigenen Entwicklungschancen und ihren eigenen Marktwert zum Vertrauensmaßstab zu machen.

Als aussagekräftige Indikatoren für das Vertrauen in die Perspektive, die Unternehmen ihren Mitarbeitern vermitteln, haben sich drei Kriterien herausgestellt:

- Das Unternehmen muss zukunftsfähig sein.
- Die eigene Beschäftigung muss sicher sein.
- Die Fähigkeit zur Krisenbewältigung muss gegeben sein.¹⁸

3.2.3 Die Identifikation mit dem Unternehmen

Der Ruf des Unternehmens wirft ohne Zweifel ein Bild auf die für das Unternehmen tätigen Personen und kann, wenn der Ruf positiv ist, Teil ihres Selbstbewusstseins werden. Für Mitarbeiter ist es attraktiv, zu einem angesehenen Unternehmen zu gehören. Deshalb tendieren viele dazu, das Unternehmen, indem sie tätig sind, im Freundes- bzw. Bekanntenkreis positiver darzustellen, als es in Wirklichkeit ist. Sie sind stolz darauf, selbst zu diesem guten Unternehmen dazuzugehören. Das Vertrauen in das Unternehmen, zu dem man selbst gehört, ist stärker, je uneingeschränkter die Berechtigung der Reputation empfunden wird. Interne Fehlentwicklungen und Probleme am Markt werden durch dieses Systemvertrauen überwältigt. Sie motiviert vor allem dazu, den positiven Ruf durch gesteigerten Einsatz wieder aufzubauen. Unternehmen wie Daimler und die Deutsche Post haben die Verteidigung des Rufes durch

¹⁷ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 26

¹⁸ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 26

ihre Mitarbeiter erlebt, in denen sie am Markt eine sehr schlechte Auftragslage hatten.

Technische Kompetenz, Innovationserfolge, unternehmerische Führung oder auch eine Kombination dieser Merkmale können Basis des Vertrauens im Unternehmen sein. Je stärker sich der einzelne Mitarbeiter und die einzelne Führungskraft sich beteiligt fühlen, desto größer ist die vertrauensstiftende Wirkung. Die Anerkennung aller Mitarbeiter und Führungskräfte gehört daher zum Vertrauensklima. Es soll nicht nur in werbungsorientierten Veröffentlichungen darauf hingewiesen werden, sondern die Zukunftsversion des Unternehmens muss verlässlich und erkennbar sein, damit jeder Mitarbeiter darin sein eigenes Entwicklungspotenzial sehen kann.

Der unsichtbare Vertrag zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern betrifft auch das Prestige des Unternehmens. Sie legt den Wert und den Sinn, den das Unternehmen für die Gesellschaft bietet, den Grad der Zusammengehörigkeit der Beteiligten und die Sicherheit, die das Unternehmen bietet, fest. Wenn sich durch Verhaltensänderungen der Unternehmensführung Teile des unsichtbaren Vertrages verändern, hat dies auch Auswirkungen: die motivierende Bindung des Vertrages geht verloren und das Unternehmen verliert an Vertrauenswürdigkeit.

Als aussagekräftige Indikatoren für das Vertrauen, das aus der Identifikation mit dem Unternehmen entsteht, haben sich drei Kriterien herausgestellt:

- Die Reputation jedes Unternehmens.
- Das Gefühl der Zugehörigkeit.
- Das Bewusstsein, eine nützliche Rolle zu spielen.¹⁹

3.2.4 Die Wertschätzung der Mitarbeiter

Legt der Mitarbeiter Wert auf die Unternehmensleitung und das Unternehmen, so ist ihm die Wertschätzung, die ihm durch direkte Vorgesetzte und durch Unternehmensleitung zugesichert wird, wichtig. Halten Mitarbeiter die Kommunikationsweise der Führungskräfte nicht für glaubwürdig und sind von

¹⁹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 27-29

der Zukunftsperspektive des Unternehmens nicht überzeugt, können sie sich nicht mit dem Unternehmen identifizieren. Als Resultat kann kein Vertrauensklima entstehen. Damit Vertrauen in die Wertschätzung der Leistung aufkommen kann, muss Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Unternehmensführung entstanden sein. Die Bewertung der individuellen Leistung als Beitrag zur Gesamtleistung und die Anerkennung in Form von Entwicklungsförderung und auch in materieller Hinsicht sind Voraussetzungen dafür. Eine große Bedeutung haben Transparenz und Verständlichkeit der Bewertungs- und Entlohnungsstrukturen im Unternehmen. Besteht Vertrauen in Fairness und Anerkennung, sind die Möglichkeiten auf längerfristige Entwicklung und der ständige Lernfortschritt wichtiger als eine überdurchschnittliche Bezahlung. In allen Ebenen sind die Möglichkeiten der Eigeninitiative und der Zugehörigkeit zu einem Team die wichtigsten Formen der Wertschätzung. Die Freundlichkeit spielt für die Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter eine große Rolle, da sie mit dem Wohlwollen, der Integrität und der Kompetenz verbunden wird, die einer Person beigemessen werden. Befindet sich ein Mitarbeiter also in einer abhängigen Situation, wird diese Abhängigkeit nicht ausgenutzt. Des Weiteren hängt die Vertrauenswürdigkeit nicht mit Positionsmacht und Belohnung zusammen. Die positiven Wechselbeziehungen der Vertrauenswürdigkeit bestehen mehr mit der Informationsbereitschaft der Führungskräfte, der Gestaltung von Freiräumen und mit dem Charisma der Führungskraft.

Als aussagekräftige Indikatoren für die Wertschätzung durch ein Unternehmen haben sich vier Kriterien herausgestellt:

- Der Mitarbeiter muss seinen individuellen Beitrag erkennen.
- Die Leistung des Mitarbeiters muss anerkannt werden.
- Die Belohnung muss gerecht sein.
- Selbstverwirklichung muss möglich sein.²⁰

²⁰ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 29-31

3.2.5 Die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft

Herrscht im Unternehmen ein starkes Vertrauen (Systemvertrauen), ist das angestrebte Vertrauensklima erreicht. Wenn jede Ebene des Unternehmens sich bewusst ist, dass sie mit der Einheit ihrer Kompetenzen ein Leistungspotenzial besitzen, entsteht ein positives Vertrauensklima. Mit diesem Leistungspotenzial hat man bei Teamarbeit, Chancennutzung und Innovationsbereitschaft Erfolg. Wichtig dabei ist, sich bewusst darüber zu sein, dass das Leistungspotenzial des Unternehmens größer ist als die Summe der Einzelleistungen. Die Bedingungen für eine wirkungsvolle Teambildung zu schaffen, die nicht von den Eigeninteressen von Bereichen beeinträchtigt wird, ist die Aufgabe der Führung. Somit ist sicher, dass jeder Beteiligte dasselbe Ziel verfolgt. Wird ein Ziel erreicht, bedarf sie der Anerkennung durch die Gemeinschaft des Unternehmens. Auch finanzielle Anerkennung ist wichtig, sollte jedoch nur eine Nebenrolle spielen. Ausschlaggebend ist, dass sich Mitarbeiter im Unternehmen, in der Teamgeist herrscht und die auch ihre Selbstentfaltung fördert, einbezogen fühlen.

Als aussagekräftige Indikatoren für das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft und dessen Auswirkung auf das Vertrauensklima haben sich vier Kriterien ergeben:

- Teamarbeit.
- Die Qualität des Teams.
- Die Teilhabe an einem gemeinsamen Ziel.
- Anerkennung der gemeinsamen Leistung.²¹

²¹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 32

4 Vertrauensbildung im Unternehmen

4.1 Die Gewinnung und die Verbreitung von Vertrauen

Aufgabe des Unternehmerführers ist die Herstellung eines positiven Vertrauensklimas. Er gewinnt und schenkt Vertrauen. Hierbei ist Vertrauen ein Zwischenzustand des Wissens und des Nichtwissens. Ohne etwas über jemanden zu wissen, kann nicht vertraut werden. Weiß man dagegen alles über jemanden, braucht man nicht mehr zu vertrauen. Der Zwischenzustand ist möglich, wenn man genügend Informationen hat und ein Risiko eingeht, die Chance, dass alle Beteiligten einen Gewinn daraus erzielen, jedoch als ausreichend einschätzt. Durch Vertrauensvorschuss bewegt man die Person gegenüber dazu, eine Vertrauensbeziehung aufzubauen. Nutzt der andere das Vertrauen aus, ist der daraus entstehende Schaden nicht so hoch wie der Vorteil. Vorteile hier sind die Einsparung von Transaktionskosten und Sicherheitsvorkehrungen. Die soziale Seite der Beziehung wird von umfassenderem Vertrauen eingeschlossen, indem man Erwartungen an die Motivation einbezieht und ein Schadensrisiko einzugehen bereit ist, welches größer ist als der zu erwartende Vorteil.²² Vertrauen und Zutrauen begründen die Handlungsmotivation und die Fähigkeiten anderer. Es wird auf bestimmte Persönlichkeitszüge aufgebaut, die von Empathie und dem guten Glauben abhängen. Für die Fähigkeit der Vertrauensbildung sind die kalkulierende Vertrauensbereitschaft und die Empathie wichtig. Aufgrund der Sozialisierung sind die Vertrauenskomponenten bei Führungskräften unterschiedlich ausgeprägt.

Es werden nun einige Vertrauenskomponenten in ihrer extremen Ausprägung beschrieben, die sich in realen Fällen oft differenziert darstellen:

- ❖ Bei der kalkulierten Vertrauensbildung können Führungskräfte ökonomische Maßstäbe anlegen und sich gegen Empathie verschließen. Hierdurch wird ihre Arbeitsbeziehung von Misstrauen überschattet.

²² vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 51

- ❖ Geht es um die Einschätzung anderer, können ihnen häufig Fehler passieren, während sie schnell Zuversicht aufbringen. Dies weist den Charakter von Leichtgläubigkeit bis blindes Vertrauen auf.
- ❖ Die Basis für kalkulierendes Vertrauen in andere kann mit Klarsicht eingeschätzt werden. Mit ihnen wird eine emotionale Basis gegenseitigen Vertrauens geschaffen.

Die andere Seite des Vertrauens ist die Vertrauenswürdigkeit der Führungspersonen in den Augen anderer. Das kalkulierende Vertrauen ist abhängig von der eigenen Kompetenz und der von anderen beobachtbaren Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale. Empathisches Vertrauen hängt dagegen von Eigenschaften ab, die unter Charisma zusammengefasst werden können. Hierunter zählt u.a. Offenheit und Selbstvertrauen.

Auch hier werden nun Vertrauenskomponenten in ihrer extremen Ausprägung beschrieben, die sich in realen Fällen oftmals als nuanciert darstellen:²³

- ❖ In vielen Unternehmen sind Führungskräfte ohne Kompetenz und ohne Charisma anzutreffen. Für diese spielt Vertrauen keine Rolle.
- ❖ Führungskräfte, die hohe Kompetenz, aber kein Charisma aufweisen, durchschauen technische oder betriebswirtschaftliche Funktionszusammenhänge. Im Unternehmen dagegen sind sie kühl und lassen kein Vertrauensklima entstehen.
- ❖ Führungskräfte, die Charisma und somit hohes empathisches Vertrauen, aber geringe Kompetenz und somit begrenzt kalkulierendes Vertrauen aufweisen, lassen ebenfalls kein Vertrauensklima entstehen.
- ❖ Führungskräfte, die sowohl empathisches als auch kalkulierendes Vertrauen, damit verbunden Kompetenz und Charisma aufweisen, erzeugen eine hohe Bereitschaft, sich ihnen anzuvertrauen.

Diese Darstellung hilft, Vertrauensprobleme bei der Unternehmensführung zu erkennen und Führungskräften zu verdeutlichen, an welcher Stelle sie arbeiten müssen. Ist die Führungskraft dazu bereit, wird die Vertrauensbeziehung zu Kollegen und Mitarbeitern langsam aber sicher verbessert und erhöht den

²³ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 52

Erfolg der gemeinsamen Arbeit und somit auch den unternehmerischen Erfolg. Führungskräfte müssen sich der eigenen Schwachstellen und Stärken in der Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensbildung bewusst werden und sich weiterentwickeln, um Vertrauen gewinnen und auch verbreiten zu können. Als Orientierung hierfür dient eine private Checkliste, eine sogenannte Scorecard.

Die Scorecard zeigt vier Bereiche der Selbstbeobachtung auf (siehe Abb.2):

- Wie entwickeln sich Teams?
- Wie steht es mit dem Selbstvertrauen?
- Wie steht es mit den zwischenmenschlichen Beziehungen?
- Wie entsteht Vertrauen in die Führung?²⁴

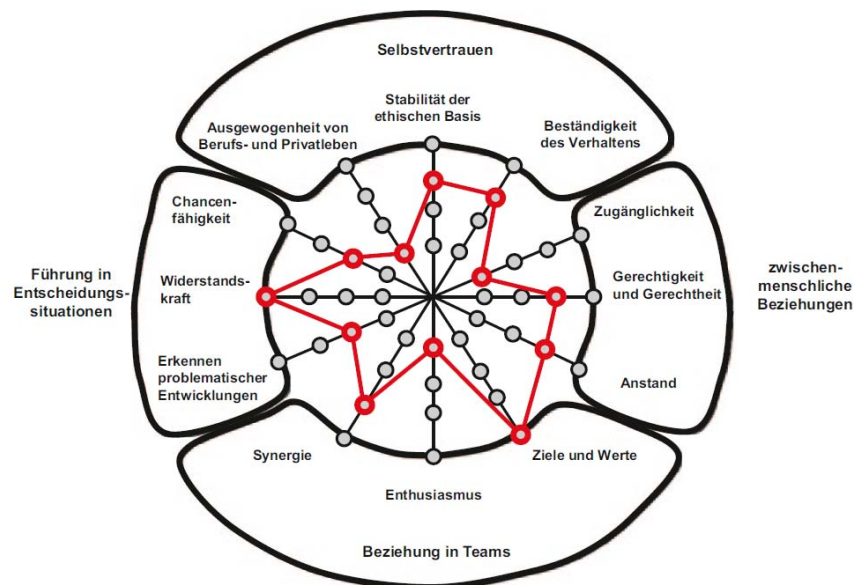


Abbildung 2: Scorecard der eigenen Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensfähigkeit

4.1.1 Die Entwicklung des Selbstvertrauens

Wirkliches Selbstvertrauen besteht dann, wenn Ausgewogenheit im Berufs- und Privatleben, in der Stabilität der ethischen Basis und in der Beständigkeit des

²⁴ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 53-54

Verhaltens gegeben ist. Führungskräfte, die ihr Leben nur auf ihren beruflichen Erfolg richten, erhalten keinen oder nur beschränkt Vertrauen. Dieses Mindervertrauen meinen die Führungskräfte durch verstärkten Einsatz verhindern zu können. Als Folge davon haben sie intolerante, inflexible und hektische Arbeitsbeziehungen.²⁵

Zur Vertrauenswürdigkeit einer Führungskraft gehören wichtige Bestandteile, wie die Bereicherung von Freundschaft, als auch kulturelles Interesse und geistige Auseinandersetzungen.

Die Ausgewogenheit von Berufs- und Privatleben ist ein wichtiger Faktor gesunden Selbstvertrauens. Diese darf nicht künstlich durch Arroganz, Machtgehebe oder Perfektionismus bestätigt werden. Die Ausgewogenheit muss jedoch gegen Sorgen und Risiken verteidigt werden. Dieses bringt Verantwortung mit sich und ist umso rücksichtsloser, je weniger man anderen vertraut. Versucht die Führungskraft ihre Führungsposition mit sehr hohem Einsatz zu legitimieren und ihre verantwortungsvollen Aufgaben dafür erklärt, dass sie so kompromisslos darauf aufgehen, ist dies ein eindeutiges Anzeichen für schwaches Selbstvertrauen.

Ein stabiles ethisches Fundament ist ein wichtiger Bestandteil des Selbstvertrauens und auch der Vertrauenswürdigkeit. Die aus der ethischen Basis entsprungenen Werte verhelfen einer Führungskraft, in entgegenstehenden Situationen und bei komplizierten Verhaltensalternativen den besten Weg zu gehen. Darunter ist der Weg zu verstehen, der bei Gewissensprüfung am besten standhält und die Führungskollegen überzeugt. Die Basis ist vor allem dann von Bedeutung, wenn es um die Abwägung rechtlicher und ökologischer Aspekte, menschlicher Gesichtspunkte und anderer Anforderungen geht und diese zu Verhaltensentscheidungen zu verbinden, um sich nicht durch Druck verbiegen zu lassen. Unternehmensführer sind sich in kritischen Situationen meist nicht sicher, welche Entscheidung mit welcher Konsequenz getroffen werden soll. In solchen Situationen konkurrieren Qualität und Kosten, Umweltschutz und Rendite und Kunden- und Unternehmensinteressen miteinander. Geben Unternehmensführer dem

²⁵ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 54

starken Druck nach, anstatt dem eigenen Gewissen zu folgen, verlieren sie an Vertrauenswürdigkeit und müssen sich als Folge davon gegen dem Misstrauen seiner Mitarbeiter behaupten. Positiv dagegen wirkt sich aus, wenn Führungskräfte zu ihrer ethischen Basis stehen, selbst dann, wenn dem Unternehmen dadurch Geschäftschancen verloren gehen können. Der Verzicht auf „Bilanzkosmetik“, also eine Darstellung der Unternehmenssituation, die nicht der Wahrheit entspricht, zahlt sich ebenfalls bei vielen Führungskräften aus.

Die gesammelte Erfahrung aus dem eigenen Verhalten und seine Folgen lassen Selbstvertrauen entstehen. Die Identifikation mit sich selbst und das Selbstvertrauen verstärkt sich, wenn das Verhalten beständig und erkennbar ist. Wirken Kräftekonstellationen im Umfeld auf das Verhalten ein, so kann auch kein Selbstvertrauen entstehen. Schlechte Führungskräfte weisen negative Charaktereigenschaften im Unternehmen auf. Sie sind u.a. herrschsüchtig, folgen Vorurteilen und leben ihre Launen rücksichtslos aus. Das Verantwortungsrisiko erhöht sich und sie werden für Mitarbeiter unberechenbar. Weisen Führungskräfte nur positive Eigenschaften wie Kollegialität und Offenheit auf, erreichen sie einen hohen Beliebtheitsgrad und etablieren sich zum Wunschkandidaten für die Besetzung der nächsthöheren Position.²⁶

4.1.2 Die Entwicklung der zwischenmenschlichen Beziehung

Ist das Selbstvertrauen der Führungskraft instabil, leidet die zwischenmenschliche Beziehung darunter. Hat die Führungskraft dagegen ein gesundes Selbstvertrauen, wirkt sich dies positiv zu ihrer Beziehung mit Führungskollegen und Mitarbeitern aus. Sie beruht auf Gerechtigkeit, Anstand und Zugänglichkeit. Die Zugänglichkeit der Führungskraft besteht vor allem auch darin, regelmäßige persönliche Gespräche mit den Mitarbeitern zu führen. Teilt man der Zugänglichkeit für die Personen im Unternehmen hohe Priorität zu, entwickeln sich Fähigkeiten, das Unausgesprochene alleine durch Blicke und Wendungen herauszuhören. Führungskräfte müssen des Weiteren auf Informationen und Signale der Mitarbeiter offen und nachvollziehbar reagieren.

²⁶ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 54-56

Angeordnete Gespräche mit der Führungskraft ohne überzeugtes Engagement bewirken das Gegenteil. Mitarbeiter sehen keinen Sinn hinter diesem Gespräch und befürchten, Schlechtes stehe ihnen bevor. Zugänglichkeit schafft somit nur Vertrauen, wenn sie auf glaubwürdigem Interesse basiert und wenn sich für Mitarbeiter zeigt, dass sie auf diesem Weg etwas bewirken können.

Gerechtigkeit und Gerechtigkeit spielen für die zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen und ihre Auswirkungen auf das Vertrauensklima ebenfalls eine wichtige Rolle. Gerechtigkeit spielt sich zwischen zwei oder mehreren Personen in einem Sozialsystem ab, die Gerechtigkeit hat jedoch mit einem selbst zu tun. Die Frage nach Gerechtigkeit bezieht sich im Unternehmen auf Vertragsbedingungen, Entlohnungssysteme und Aufgabenverteilung. Hier kann, muss aber nicht, die Behandlung der Mitarbeiter gerecht sein. Gerechtigkeit dagegen bezieht sich auf eine Person, die seiner Rolle und Verantwortung gerecht wird.²⁷ Die gerechte Behandlung aller und die Verlässlichkeit der Führungskräfte ist die Voraussetzung für das Vertrauen der Mitarbeiter. Eine weitere Voraussetzung ist der Beweis der Verantwortungsträger, ihrer Führungsaufgabe in Notsituationen gerecht zu sein.

Machtstrukturen im Unternehmen sind mit den Verantwortungsstrukturen verbunden. Es kommt oft zum Fehlverhalten der Verantwortungsträger bedingt durch den Druck ihrer Verantwortung. Sie behandeln ihre Mitarbeiter herablassend, sind herrschsüchtig und erzeugen Angst vor dem Versagen. Dieses Verhalten führt zur Minderung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Die Betroffenen wollen sich schützen und verhalten sich defensiv. Hier wird das Gefühl des Anstandes verletzt, welches auf Gleichheit der Menschen beruht. Begegnen Führungskräfte ihren Mitarbeitern mit dem gleichen Respekt und den Umgangsformen, mit denen sie behandelt werden möchten, tragen sie einen großen Beitrag zur Vertrauensbildung bei.²⁸

4.1.3 Die Entwicklung der Beziehung im Team

Auf Selbstvertrauen und auf die Qualität der Beziehungen zwischen den Teammitgliedern baut die Teamfähigkeit und das Teamgeist auf. Teamgeist

²⁷ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 56-57

²⁸ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 57-58

kann nur entstehen, wenn Führungskräfte deutlich und überzeugend die Ziele des Teameinsatzes vorleben, wenn sie hierfür Begeisterung erwecken und wenn die Zusammenarbeit die Mitarbeiter mehr motiviert als die Einzelleistung.

Es lassen sich vier Haupttypen von Führungskräften unterscheiden:

1. Führungskräfte, die im Unternehmen für alle sichtbar sind und sich darum bemühen, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen. Sie verdeutlichen Mitarbeitern Ziele und Werte des Unternehmens, die sie alle verbindet. Diese Führungskräfte können überdurchschnittliche Erfolge aus dem engagierten Einsatz und der gemeinsamen Motivation erzielen.
2. Führungskräfte, die Mitarbeiter zwar motivieren, jedoch das nötige Charisma nicht besitzen und somit nur eine mittelmäßige Wirkung erzielen. Befriedigendere Ergebnisse können jedoch durch Vorleben und Schulung der Führungskräfte vorgewiesen werden.
3. Führungskräfte, die Aufgabenbereich und Mitarbeiter im Sinne von Pflichterfüllung führen. Diese halten nichts von der motivierenden Wirkung von Unternehmenszielen. Auf sie kann das Unternehmen nicht bauen.²⁹
4. Führungskräfte, die weder Mitarbeitern Ziele und Werte des Unternehmens vermitteln, noch ihre eigenen Vorgaben erreichen. Von diesen gilt es sich zu trennen.

Für die Entwicklung und Wahrung eines positiven Vertrauensklimas spielen die Fähigkeit und der Einsatz der Führungskräfte eine wichtige Rolle. Sie stärken die Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen und richten die Anforderungen des Tagesgeschäftes auf ein höheres, gemeinsames Ziel. Für die Nachhaltigkeit von Kundenorientierung, Qualitätsbewusstsein und Kosteneffizienz muss ein gemeinsames Leitbild von Zielen und Werten gegeben sein. Dieses Leitbild im Bewusstsein der Führungskräfte und ihrer Mitarbeiter soll drei Merkmale aufweisen:

²⁹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 59

- Es soll sich für das Gute einsetzen, wie z.B. Kunden dabei helfen, neue Spielräume für ihre Entfaltung zu erschließen, ihnen die Aufgabenerfüllung erleichtern oder ihre Risiken zu minimieren.
- Es soll ethische und gesellschaftliche Wertvorstellung beinhalten, die dem Mitarbeiter zeigt, dass der gemeine Einsatz zu einem Beitrag auch wert ist.
- Es soll eine positive, auf Vertrauen basierende Zukunftsorientierung vermitteln.

Enthält das Leitbild die oben genannten Merkmale, so bewegt es Menschen dazu, konstruktiv und motiviert zusammenzuarbeiten.

Enthusiasmus, ausgelöst durch Einsatzbereitschaft und Teamgeist, gehört zu den befriedigendsten Erlebnissen einer Zusammenarbeit. Hier basiert die Zusammenarbeit auf gegenseitigem Vertrauen, die Aufgabe gemeinsam bewältigen zu können und schließlich das Erfolgserlebnis genießen zu können. Enthusiasmus verhilft auch bei komplexeren Aufgaben zu Durchhaltevermögen und ermöglicht durch Einsatz aller Beteiligten effiziente Lösungen zu finden. Persönliche Sorgen können sich jedoch auf dieses Vertrauen und somit auf das Teamverhalten auswirken und dazu beitragen, dass Enthusiasmus verschwindet. Aufgabe der Führungskraft ist es, die eigenen Sorgen und Stimmungsschwankungen nicht auf das Team abzufärben und ihr Teamgeist aufrechtzuerhalten. Die Führung muss optimistisch sein und ihre Mitarbeiter trotz allem inspirieren, mitzuziehen. Hierfür muss die Führungskraft den Mitarbeitern die Vertrauenswürdigkeit bewiesen haben und eine Vertrauensbeziehung zu allen Teammitgliedern aufgebaut haben.³⁰

Neben der arbeitsteiligen Struktur im Unternehmen gewinnen Teams immer mehr an Bedeutung, da die vertrauensbasierte Arbeitsweise Erfolg verspricht. In solchen Netzwerkorganisationen kommt es auf die flexible Interaktion von Teams an. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass zwischen Projektteams kooperiert wird und dass Vertrauen vorhanden ist. Sie müssen konkrete, klar definierte Ziele abstimmen und die Verantwortung für den Einsatz delegieren. Behält man bei einer Zusammenarbeit dagegen Informationen für sich und

³⁰ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 60-61

misstraut einander, führt dies zu Kosten und zu Zeitverlusten, die die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zunichtemachen.³¹

4.1.4 Die Führung in Entscheidungssituationen

Ebenen der Vertrauensbildung sind die zuvor erläuterten Faktoren wie Selbstvertrauen, zwischenmenschliche Beziehung und Teamarbeit. Hier ist der direkte menschliche Kontakt entscheidend und man gewinnt oder verliert das Vertrauen durch die persönliche Erfahrung des Verhaltens der Beteiligten. Hängt das Vertrauen der Menschen im Unternehmen vom Ansehen des Unternehmens ab, so wird die Führung mit unternehmerischer Weitsicht und Einschätzung, mit Mut und mit strategischem Geschick herausgefordert. Führungskräfte müssen ihr Können beweisen, indem sie problematische Entwicklungen frühzeitig erkennen und darauf reagieren. Erkennen sie Unsicherheiten nicht oder verschweigen sie diese und gerät das Unternehmen somit in Schwierigkeiten, beeinflusst dies die Vertrauenswürdigkeit der Führungskräfte negativ.

Die Führungskraft muss sich mit wichtigen Fragen bezüglich des Unternehmens auseinandersetzen. Sie muss wissen, ob sich die Erfolgsfaktoren des Geschäftes verändern, ob sich neue Wettbewerbsanforderungen entwickelt haben und welche neuen Technologien auf dem Markt sind, die das Geschäft verändern. Bestehen problematische Entwicklungen in diesen Bereichen und reagiert die Führungskraft frühzeitig und bedacht, führt dies zu einem verstärkten Engagement der Mitarbeiter und wirkt sich somit positiv auf das Vertrauensklima aus.³²

Die Erfahrungsbasis eines Unternehmens wird durch die Fähigkeit bestärkt, auch Misserfolge, die durch Fehlentscheidungen von Seiten der Unternehmensleitung verursacht worden sind, offen zu betrachten und daraus zu lernen. Treten Misserfolge ein, ist die Neigung zu Misstrauen im Unternehmen groß, da das Umfeld von Skepsis und Schuldzuweisungen geprägt ist. Aufgabe der Führungskraft ist es, diesen negativen Einflüssen

³¹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 61-62

³² vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 62-63

entgegen zu wirken und die guten Absichten nicht in Vergessenheit geraten zu lassen.

Die Erkennung und Nutzung von Chancen wird für die Fähigkeit der Unternehmensleitung immer wichtiger. Diese zukunftsgerichtete Urteilsfähigkeit unterscheidet sich von Kontrolle und Analyse. Um Entscheidungen und Planungen vorzubereiten, wird kontrolliert und analysiert. Kontrolle und Analyse dienen der Vorbereitung und Absicherung von Entscheidungen und Planungen, mit der Folge, die Übereinstimmung mit den Ergebnissen zu prüfen und Abweichungen und Ursachen davon abzudecken. Zum Zeitpunkt der Kontrolle sind Abweichungen durch Entscheidungs- oder Planungsfehler schon eingetreten. Die Herausforderung besteht in der Chancennutzung, die schnelle Entscheidungen und Handlungen voraussetzen, ohne alle Faktoren analysieren zu können. Unternehmensführer, die diese Fähigkeit und das dazugehörige Selbstvertrauen besitzen, können Vertrauen in die Zukunft einflößen.³³

4.2 Der unsichtbare Vertrag

Vertrauen der Personen im Unternehmen basiert wie bereits erwähnt auf einem unsichtbaren Vertrag.

Ständige Veränderungen in den Geschäftsanforderungen führen zu einem Wandel, der meist unbeliebt im Unternehmen ist. Change Management ist diesbezüglich ein wichtiger Faktor. Mitarbeiterveranstaltungen müssen bei Mitarbeitern die tatsächliche Wandlungsbereitschaft erhöhen. Häufiges Ziel des Change Managements ist jedoch nur Kostensenkung durch Personalabbau. Vertrauen der Mitarbeiter in das Change Management kann somit nicht entstehen, folglich verändern Mitarbeiter ihre Verhaltensweisen und ihre Motivation kaum oder gar nicht. Das Misstrauen gegenüber den Absichten der Unternehmensführer und den Folgen der bevorstehenden Veränderungen wächst. Mitarbeiter befürchten zudem, in Folge der Veränderungen die bisher

³³ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 63-64

erworbene Position zu verlieren. Dies beruht auf die Verletzung des unsichtbaren Vertrages, ohne dass eine neue Vertrauensbasis in Sicht ist.³⁴

Unter Wandel soll nicht der menschliche Wandel verstanden werden, sondern die auf Vertrauen basierende Weiterentwicklung des unsichtbaren Vertrages zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen. Der bestehende unsichtbare Vertrag muss sichtbar gemacht werden, um aufzudecken, welche Punkte nicht mehr eingehalten werden und um den veränderten Gegebenheiten gerecht zu werden, ohne das Selbstbewusstsein und Teamgeist der Menschen zu minimieren. Wie Interessen der Unternehmensleitung und der Menschen im Unternehmen zu befriedigen sind, muss verdeutlicht werden, damit die Zukunft gesichert werden kann. Das sichtbare Vertragsverhältnis ist zudem eine stillschweigende Vereinbarung über die Erwartungen des Unternehmens an seine Mitarbeiter, welche Erwartungen Mitarbeiter an das Unternehmen haben und wie diese erfüllt werden. Die Beziehungen zwischen Personen im Unternehmen und ihre gemeinsamen Bedürfnisse nach Selbstwürdigung sind Gegenstand des Vertrages. Die dauerhafte Erfüllung des Vertrages wird von den Führungskräften gewährleistet, die täglich durch ihr Verhalten und ihrer Entscheidung sichtbar machen, dass der unsichtbare Vertrag weiterhin besteht. Dieser Vertrag betrifft immer dieselben Bedürfnisschwerpunkte der Menschen, wie ihr Bedürfnis nach Prestige, nach Handlungsspielraum und nach Sicherheit. Die Ausprägung und Befriedigung der Bedürfnisse im Unternehmen bestimmt den „Deal“, den die Mitarbeiter mit dem Arbeitsverhältnis eingegangen sind. Mitarbeiter vertrauen ihrem Unternehmen, dass dieser „Deal“ auch von Seiten des Unternehmens eingehalten wird. Zur unternehmensspezifischen Besonderheit gehört, welche Aspekte des unsichtbaren Vertrages fest verankert sind. Dies bestimmt das Vertrauensklima des Unternehmens und bildet im Bewusstsein der Mitarbeiter die Basis ihrer Verhältnisse zum Unternehmen.³⁵

4.2.1 Vertragstitel Prestige

Wie bereits erwähnt, ist Prestige ein wichtiger Bestandteil des unsichtbaren Vertrages zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Mit Prestige

³⁴ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 64-65

³⁵ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 65-67

lässt sich Vertrauensbasis schaffen. Es lässt sich durch das technische Niveau des Unternehmens, durch seine soziale Bedeutung, durch das Renommee des Unternehmens und durch die Dominanz des Unternehmens in der jeweiligen Branche begründen.

In einem technikbasierten Unternehmen stellt die Mitwirkung der Mitarbeiter daran ein starkes Zugehörigkeitsgefühl aus. So lange Mitarbeiter nach außen vertreten können, dass ihr Unternehmen erstaunliche technische Leistungen hervorbringt, verkraften sie negative Erfahrungen wie interne Mühen und Unvollkommenheiten, welche die Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen wenig bis gar nicht beeinträchtigen. Das unsichtbare Vertragsverhältnis bezüglich Prestige wird erst dann gefährdet, wenn das Unternehmen die technische Entwicklung verpasst. Dadurch wird sein Image beschädigt und der Stolz der Mitarbeiter verschwindet. Ein Grund für die Verkümmern der neuen technologischen Entwicklungsmöglichkeiten kann jedoch genau dieser Stolz der Führungskräfte und Mitarbeiter sein.³⁶

In nicht auf Technik basierten Unternehmen kann das Bewusstsein, zum Wohl der Gesellschaft beizutragen, Prestige in den Augen der eigenen Mitarbeiter und in der Öffentlichkeit rechtfertigen. In vielen Unternehmen ist dies bereits Bestandteil des unsichtbaren Vertrages.³⁷

Für andere Unternehmen ist die Teilhabe am Renommee des Unternehmers, der die Geschäfte führt, der unsichtbare Vertragspunkt „Prestige“. Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich oftmals durch Sympathie verbunden. Dies trifft vor allem in vielen Familienunternehmen zu, die einen wesentlichen Wirtschaftsfaktor bilden und dessen Unternehmerpersönlichkeit im örtlichen Gesellschaftsleben sichtbar verwurzelt ist.

Die Tätigkeit für ein größeres Unternehmen vermittelt den Mitarbeitern Selbstwertgefühl, sie zeigen höhere Einsatzbereitschaft und treten nach außen hin überzeugt auf.

Prestige zu einem Bestandteil ihres Vertrauensklimas zu machen gelingt nicht allen Unternehmen. Der auf Prestige ruhende unsichtbare Vertrag kann bei

³⁶ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 67-68

³⁷ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 68

Aufdeckung negativer Schlagzeilen, wie fragwürdige Beschaffungspraktiken des Unternehmens in Entwicklungsländern, oder bedenkliche Aspekte der eigenen Produkte, zerbrechen. Dieser Prestigeverlust ist häufig die Ursache des Vertrauensschwundes und wird oftmals nicht zugegeben.³⁸

4.2.2 Vertragstitel Handlungsspielraum

In vielen Unternehmen hat sich eine Verhaltenspraxis und somit die Art des Umgangs mit offiziellen Strukturen und Prozessen eingespielt. Diese wird vom unsichtbaren Vertrag abgedeckt und steckt den realen Handlungsspielraum der Führungskräfte und Mitarbeiter ab. Im Entscheidungsspielraum der Führungskräfte und Mitarbeiter, in deren Zuständigkeitsgefühl und in der Art und Weise, wie sie sich für steigende Führungsverantwortung qualifizieren, äußert sich diese Verhaltenspraxis.³⁹

Personen im Unternehmen sind sich darüber im Klaren, welche Entscheidungen sie nach eigenem Ermessen fällen können. Die Ausprägung der Entscheidungsvollmacht ist vom Vertrauensklima des Unternehmens abhängig. Ist sie gering, engt sie den Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter ein und es entsteht ein unsichtbarer Vertrag, nach dem die Mitarbeiter Risiken von Abweichungen vermeiden. Ist die Ausprägung dagegen hoch, lässt sie den Mitarbeitern und den Führungskräften einen größeren Entscheidungsspielraum. In Folge dessen verhalten sie sich unternehmerischer, ergreifen neue Geschäftschancen und lassen die Effizienz durch ihre Arbeitsweise steigern.

Die Bestimmung der Zuständigkeit und Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters ist eine andere Dimension des Handlungsspielraums. Der unsichtbare Vertrag kann verschiedenes beim Mitarbeiter bewirken. Sie kann das Streben nach der Übernahme einer schnellen Bereichsverantwortung erhöhen oder die Vertiefung der Fachkompetenz und die Nachhaltigkeit der Aufgabenfüllung bestärken. Je nachdem, wie der unsichtbare Vertrag ausgeprägt ist, entsteht im Unternehmen eine Mitarbeiterstruktur, deren Mentalitätsprofil dem Vertrauensklima gleicht. Bestimmte Leistungen erlangen eine höhere Anerkennung im Unternehmen als andere, dies fördert die Bildung

³⁸ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 68-69

³⁹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 69

des Mentalitätsprofils. Personen mit einer passenden Mentalität kommen im Unternehmen weiter, Personen mit nicht passender Mentalität dagegen scheiden nach einer gewissen Zeit wieder aus.

Der unsichtbare Vertrag legt fest, unter welchen Bedingungen Mitarbeiter aufsteigen und ob ihnen damit zunehmende Verantwortung übertragen wird. Von Mitarbeitern wird verlangt, dass sie auf ihren gegebenen Karrierestufen die Aufgaben zuverlässig erfüllen und sich keine Fehler leisten. Können sie auf eine langfristige Zugehörigkeit bauen und bekommen sie immer mehr Verantwortung, so steigt das Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen.⁴⁰

4.2.3 Vertragstitel Sicherheit

Um Risiken der Schädigung, der Enttäuschung und der Unzuverlässigkeit zu minimieren, ist Misstrauen eine vernünftige Anfangshaltung beim Beginn menschlicher Beziehungen. Diese gilt für die Verantwortung der Unternehmensleitung bei Einstellung neuer Mitarbeiter. Den formalen Rahmen für das Zusammenwirken der Mitarbeiter bilden die vertraglich festgelegten Abmachungen und die organisatorische Eingliederung in Hierarchie und Abläufe. Hier werden die erfolgreiche Entwicklung und die vorgesehene Funktion des Unternehmens sichergestellt. Nach dem unsichtbaren Vertrag sind jedoch neben den Sicherheitsinteressen des Unternehmens auch die eigenen Sicherheitsinteressen der Mitarbeiter Bestandteil des „Deals“. Als Gegenzug des Einsatzes für die Unternehmenssicherheit erwarten sie vom Unternehmen, dass es ihnen auch Sicherheiten bietet, die mit ihrer Lebensqualität und mit ihrem Schutz durch Rechte und Verhaltensnormen zu tun haben.⁴¹

Bei allen Mitarbeitern in einem Unternehmen besteht ein Abhängigkeitsverhältnis vom Arbeitgeber. Dieses wächst, je größer die Dauer der Zugehörigkeit ist, da sie sich immer mehr an die Anforderungen ihres Unternehmens einstellen. Aus dieser Intimität mit dem Unternehmen ist in der Vergangenheit eine wachsende Sicherheit entstanden und das Vertrauen, dass sie immer wertvoller werden, ist gestiegen. Heutzutage ist dieses Vertrauen

⁴⁰ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 70-71

⁴¹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 84

jedoch beschädigt, da die Zugehörigkeitsdauer zur Schwäche und die gesammelten Erfahrungen unbrauchbar werden können. Ein von Misstrauen durchdrungenes Lebensgefühl der Unberechenbarkeit einer undurchschaubaren weltweiten Szenerie wird von den ständigen wirtschaftlichen Einbrüchen erzeugt. Die Sicherung der eigenen Lebensqualität stellt immer mehr einen Zwiespalt zwischen der Begrenzung der vertrauensvollen Ausrichtung auf das Unternehmen und damit des inneren Engagements für dieses Unternehmen und dem Engagement für die Entwicklung der eigenen Qualifikationen und beruflichen Interessen dar. Aufgabe der Unternehmensführung ist es, in solchen Situationen die Loyalität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter zu wahren. Hier müssen sie ihnen Qualifikationsmöglichkeiten für neue Aufgaben und Herausforderungen bieten, damit das Vertrauen in die Sicherheit ihrer Lebensqualität nicht abnimmt.

Der unsichtbare Vertrag baut auf eingespielte Gewohnheitsrechte und Verhaltensnormen auf und vermittelt so die Sicherheit, dass ein bestimmtes Verhalten und ein bestimmtes Engagement zu einem bestimmten Ergebnis führen. Diese Zusammenhänge im Unternehmen einzuhalten, schützt die Mitarbeiter vor Isolierung. Bestehen Veränderungen, die das existierende Gewohnheitsrecht entwerten, muss die Unternehmensleitung einen neuen „Deal“ anbieten, der eine mindestens gleichwertige Sicherheit bietet. Nur dann ist ein vertrauensvoller Übergang auf das Neue möglich.⁴²

⁴² vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 84-86

5 Zukunftssicherung durch Vertrauensbildung

Es hat sich immer wieder bewahrheitet, dass die Qualität der Kooperationsbeziehungen zwischen Menschen und Unternehmen ein wichtiger und zuverlässiger Indikator für ihre zukünftigen Erfolgschancen ist. Diese Beziehungen werden stark von dem bereits erläuterten unsichtbaren Vertrag bestimmt. Der Verlass auf diesen Vertrag ist groß, wenn die Beziehungen schon vorteilhafte Kooperationserfahrung miteinander gesammelt haben und wenn die Bedingungen im Umfeld sich nicht stark verändern. Dagegen ist der Verlass weniger groß, wenn die Machtverhältnisse asymmetrisch sind, indem die eine Seite die unausgesprochenen Vertragsbedingungen bestimmen kann und wenn die Umfeldsbedingungen sich so stark verändern, dass der unsichtbare Vertrag nicht schnell genug angepasst werden kann. Im Gegensatz zu schriftlichen Verträgen gibt es bei dieser Art von Vertrag keine Laufzeitbegrenzung, keine Klauseln und auch keinen juristischen Vertragsschutz. Deshalb sind sich Kooperationspartner über Vertragsverletzungen nicht bewusst, wenn sich die Unternehmensleitung nicht an den bisherigen „Deal“ hält. Kooperationspartner reagieren bei Verletzung des unsichtbaren Vertrages oftmals mit Vertrauensentzug.⁴³ Dieser wirkt sich negativ auf die Kooperationsqualität und die Zukunftschancen des Unternehmens aus. Für die Zukunftssicherung ist die Kooperationsbeziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern wichtig. Ist der unsichtbare Vertrag intakt und vermittelt er Vertrauen, dass sich die Kooperationsvorteile für alle auswirken, ist eine gute Kooperation im Unternehmen gegeben. Hier verbessern sich das Vertrauensklima und damit auch die Zukunftschancen für das Unternehmen. Der Weg eines neuen Vertrausklimas beginnt damit, dass sich die Unternehmensleitung Klarheit über die Ausgangssituation in Bezug auf den unsichtbaren Vertrag beschafft und dadurch erfährt, welche Vertrauensprobleme sich im Unternehmen entwickelt haben. Somit bringen sie in Erfahrung, welchen neuen „Deal“ sie den

⁴³ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 97

Mitarbeitern anbieten müssen, um wieder eine vertrauensvolle Kooperation zu schaffen.⁴⁴

5.1 Schaffung von Klarheit über die Ausgangssituation

Das Phänomen Vertrauen auf der zwischenmenschlichen Ebene (personales Vertrauen) und auf der Systemebene (Systemvertrauen) ist nicht quantitativ und erhält deswegen nicht die gebührende Aufmerksamkeit. Die Führungskraft kann das Maß ihrer Vertrauenswürdigkeit an ihren Kooperationsbeziehungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern ablesen. Die Wirkungen des Vertrauensklimas im Unternehmen sind dagegen unbestimmt. Basierend auf den zweiten Kapitel dieser Arbeit ist es jedoch möglich, Aussagen über die Vertrauenssituation im Unternehmen darzulegen und daraus abzuleiten, warum Vertrauensmängel und die darauf beruhenden Verhaltensweisen vorkommen. Hierzu ist es wichtig, noch einmal zu erwähnen, dass der unsichtbare Vertrag als Basis für ein Vertrauensklima eingehalten werden muss.

Verhaltensveränderungen, Managemententscheidungen und Maßnahmen müssen sich an der gemessenen Ausgangssituation orientieren. Mit ihnen werden die Bedingungen für ein verbessertes Vertrauensklima geschaffen. Prüft man die Wechselbeziehungen der Vertrauensentwicklung mit der Entwicklung der Produktivität, Transaktionskosten, des Innovations- und des Markterfolges, lassen sich ökonomische Effekte des verbesserten Vertrauensklimas ablesen.⁴⁵

Eine dialogische Auseinandersetzung mit allen Repräsentanten jeder Ebenen im Unternehmen ist erforderlich, um das Vertrauensklima zu messen und den Grad der Einhaltung des unsichtbaren Vertrages aufzudecken.

⁴⁴ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 98

⁴⁵ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 98-99

5.2 Bestimmung der Ziele einer vertrauensbasierten Organisation

Die Leitung des Unternehmens übernimmt immer komplexere Aufgaben bedingt durch effizientes Umsatzwachstum, Innovationsfähigkeit und Produktivitätssteigerung. Sie muss u.a. die Wettbewerbsfähigkeit der Kostenpositionen beweisen und die Attraktivität ihres Unternehmens für Investoren erhöhen. Zudem muss sie vor allem mit den Konjunkturschwankungen in den weltweiten Marktregionen zurechtkommen. Durch die weltweite wirtschaftliche Verflechtung des Wettbewerbs stellen sich neue Anforderungen an die Führung und die Leitung. Führungskräfte sind wegen zunehmendem Zeitdruck gestresster und lassen dies spürbar an Mitarbeitern ab. In einer solchen Situation verschlechtert sich das Vertrauensklima.⁴⁶

Sind Ziele bekannt und für alle Mitarbeiter nachvollziehbar, entsteht eine vertrauensbasierte Organisation. Hierfür ist das Verständnis der Herausforderung, der Chancen und Gefahren für das Unternehmen die Grundlage.

Durch regelmäßige Gespräche der Führungskräfte mit allen Mitarbeitern wird das gemeinsame Zielverständnis erreicht. Die Nicht-Einbindung und Bevormundung führt häufig dazu, dass Führungskräfte und ihre Bereiche sich untereinander misstrauen. Die mit einem stark ausgeprägten Vertrauensklima verfolgten Ziele bieten enorme Vorteile. Diese Ziele sind die Erhöhung der Innovationsleistung, die Sicherung der besten Qualität der Produkte, der Dienstleistungen und der Kundenbetreuung des Unternehmens und das Streben nach hoher Effizienz und Produktivität.⁴⁷

5.2.1 Innovationsleistung

Der Erfolg der Innovationsförderung ist vom Vertrauensklima in den Unternehmen abhängig.

In vielen Unternehmen hat die Erhöhung von Forschungs- und

⁴⁶ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 102-103

⁴⁷ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 105

Entwicklungsaufwendungen nicht zur Erzielung der Innovationsergebnisse geführt. Neuerungen von Produkten, Dienstleistungen Prozessen und Geschäftslogiken sind erst dann Innovationen, wenn sie eine neue Nutzeninnovation für die Kunden darstellen und die bestehenden Angebote aus dem Markt räumen lassen. Die Voraussetzung für Innovation ist die technologische Entwicklung. Die Umsetzung setzt einen Innovationsprozess voraus, indem verschiedene Funktionsbereiche im Unternehmen, wie z.B. Forschung & Entwicklung, Marketing und Vertrieb, zusammenwirken müssen.

Die Steigerung der Innovationsfähigkeit hat dieselben Ansatzpunkte wie die Steigerung des Vertrauensklimas im Unternehmen. Dazu gehört die starke Mitarbeiterorientierung mit den Bestandteilen Teilnahme an Entscheidungen, gute Arbeitsbedingungen und eine positive Einstellung der Führungskräfte zu den Mitarbeitern, Kundenorientierung und offene Kommunikation.

Ohne ein vertrauensbasiertes Unternehmen zu schaffen lässt sich das Ziel einer erhöhten Innovationsleistung demnach nicht wirkungsvoll verfolgen.⁴⁸

5.2.2 Spitzenqualität

Die Stärke der Bemühung um Qualität hat sich in dem letzten Jahrzehnt stark verändert. In den 90-er Jahren war die Qualitätszertifizierung die Voraussetzung von Geschäftsbeziehungen. Hier erkannte man jedoch, dass die formale Konformität nicht zu einer Qualitätsmotivation im Unternehmen führte. Heutzutage ist ein Qualitätsverständnis entstanden, das auf vertrauensbasierten Unternehmen aufbaut, in der die Qualität als Folge des Qualitätsbewusstseins jedes einzelnen Mitarbeiters verstanden wird.

Hier gilt ebenfalls: ohne ein vertrauensbasiertes Unternehmen zu schaffen, lässt sich das Ziel der Spitzenqualität der Produkte, der Dienstleistungen und der Kundenbetreuung des Unternehmens, um das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und die Position am Markt zu erhalten, nicht sichern.⁴⁹

⁴⁸ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 105-106

⁴⁹ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 107

5.2.3 Effizienz und Produktivität

Im Unternehmen bestehen zahlreiche ineffiziente Effekte. Diese können Transaktionskosten verursacht durch Absicherungsgründe, Zeitverluste begründet in Überprüfungen oder auch die Verhinderung von nützlichen Aktionen bedingt durch misstrauische Bedenkträger sein. Analysiert man die Leistungsprozesse in unterschiedlichen Unternehmen, so stellt man fest, dass Zuständigkeitsabgrenzungen und Schnittstellen und fehlendes Vertrauen zwischen Leistungseinheiten zu hohen Kosten führen. Diese können bis zu ein Drittel der gesamten Kostenstruktur der Produkte und Dienstleistungen ausmachen. In vertrauensbasierten Unternehmen werden diese Kosten teilweise vermieden.

Die Produktivität der Unternehmen muss ständig und dauerhaft erhöht werden, damit sie im Kostenwettbewerb auch mithalten können. Hierzu wird Wachstum und Veränderung in der Organisation notwendig, um Mengendegressionseffekte erreichen zu können. Ist die Organisation auf Vertrauen aufgebaut, erfolgen diese Anpassungsprozesse ohne Konflikte, kontinuierlich und effektiv.

Durchschaubarkeit, offene und ehrliche Kommunikation, empfundene Wertschätzung und die ehrliche Überzeugung, dass sich das Bemühen um die Vertrauensbildung lohnt, sind wesentliche Merkmale einer vertrauensbasierten Organisation. Bezieht man diese Merkmale in die Managementansätze mit ein, führen sie zu mehr Flexibilität und Schnelligkeit, reduzieren den Aufwand und verstärken die dauerhafte Bildung der Kooperation.

Das Ziel, die Effizienz und die Produktivität des Unternehmens dauerhaft zu erhöhen, lässt sich ebenfalls nicht ohne Vertrauen erreichen.⁵⁰

⁵⁰ vgl. Sommerlatte; Fallou, Quintessenz, 2012, S. 107-108

6 Vertrauen als Basis der Mitarbeitermotivation

6.1 Erwartungen der Mitarbeiter

Sind sich Mitarbeiter darüber im Klaren, dass die Führung nicht nur auf Profit aus ist, sondern sich auch um die Beschäftigten des Unternehmens kümmert, sind sie bereit, sich für die ihnen bevorstehenden Arbeiten vorbehaltlos einzusetzen. Sie müssen sich sicher sein, dass ihre Einsätze angemessen entlohnt werden und sich die Unternehmensleitung darum kümmert, die Arbeitsbedingungen zumutbar zu gestalten. In Bezug auf die direkte Zusammenarbeit der Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten, liegen die Mitarbeitererwartungen auf Gefühlsebene. Sie erwarten vom Vorgesetzten vor allem, dass sie

- die erbrachten Leistungen der Mitarbeiter zur Kenntnis nehmen und anerkennen,
- die Persönlichkeit der Mitarbeiter würdigen,
- bei vorkommenden Schwierigkeiten helfen und unterstützen,
- auch bei persönlichen Sorgen und Nöten ein offenes Ohr haben.⁵¹

6.2 Erwartungen der Führungskräfte

Bei der Mitarbeiterführung ist das gegenseitige Vertrauen notwendig. Werden Erwartungen von beiden Seiten, also von Seiten der Mitarbeiter (wie oben bereits erläutert) und von Seiten der Unternehmensführung erfüllt, ist die Basis für die Mitarbeitermotivation verursacht durch Vertrauen gegeben.

Vorgesetzte müssen sich darauf verlassen können, dass die Mitarbeiter

- ihre Kompetenz, ihre Fähigkeiten und auch ihre Erfahrungen bedingungslos einbringen,
- ihr Bestes für den Unternehmenserfolg geben,

⁵¹ vgl. Laufer, Praxis, 2013. S. 73

- zuverlässig und gewissenhaft arbeiten,
- sich in jeder Situation kollegial verhalten und somit Teamgeist beweisen
- offen, ehrlich und treu sind.

Je ausgeprägter das Vertrauensklima im Unternehmen ist, desto mehr Verantwortung übernehmen die Mitarbeiter. Dies hat zur Folge, dass sich Mitarbeiter stärker mit dem Unternehmen, für das sie tätig sind und mit der Arbeit, für die sie zuständig sind, identifizieren können. Sie gehen motivierter an die Arbeit heran und erzielen somit die besten Ergebnisse und tragen einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg bei.⁵²

⁵² vgl. Laufer, Praxis, 2013. S. 73

7 Fazit

Wie im Verlauf der vorliegenden Bachelorarbeit gezeigt wird, ist ein positives Vertrauensklima im Unternehmen Grundvoraussetzung für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg, denn nur mit Vertrauen in allen Beziehungen der Ebenen eines Unternehmens lassen sich wichtige Faktoren wie Leistung und Innovation steigern.

Aufgabe der Führungskraft ist es, diese Tatsache zu erkennen und auch konsequent umzusetzen. Findet die Führungskraft die richtige Führung zu ihren Mitarbeitern und reagiert sie gerecht auf äußere Bedingungen, schafft sie damit eine Basis für das Vertrauen im Unternehmen. Um weiterhin gute Arbeitsbeiträge zu erhalten und somit den Unternehmenserfolg zu sichern, ist es wichtig, dass Führungspositionen ein harmonisches Verhältnis zu Mitarbeitern aufbauen und die Leistung der Mitarbeiter anerkennen. Von wichtiger Bedeutung ist vor allem auch die Einhaltung des in der Arbeit beschriebenen unsichtbaren Vertrages zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern.

Auch der bereits erwähnte, unbeliebte ständige Wandel, dem jedes Unternehmen heute ausgesetzt ist, lässt bei Mitarbeitern Unsicherheiten aufkommen und beeinflusst das Vertrauen der Mitarbeiter. Diese Wandlungsbereitschaft gilt es zu erhöhen, nicht allein dadurch, den Mitarbeitern die Folgen der bevorstehenden Veränderung klar und deutlich zu zeigen. Als Folge davon wird das Misstrauen gegenüber der Absicht der Unternehmensführer minimiert.

Führungskräfte müssen in Erfahrung bringen, ob das Vertrauensklima im Unternehmen auch wirklich positiv ist. Hierfür werden die in Kapitel 3 dieser Arbeit behandelten fünf Merkmale des Vertrauensklimas behilflich. Kommen sie aufgrund dieser Merkmale zu einem negativen Ergebnis, müssen sie sich mit diesem „Problem“ auseinandersetzen und Wege finden, um zu einem positiven Vertrauensklima zu gelangen.

Kapitel 4 dieser Arbeit beschreibt die Merkmale der Führungskräfte. Diese Merkmale der Führungskräfte können in Bezug auf Persönlichkeit und

Verhalten so verändert werden, dass sie zur Entstehung des positiven Vertrauensklima erheblich beitragen.

Halten sich Führungskräfte an diesen Leitfaden und sind sich darüber bewusst, dass die durchaus wichtige Wechselbeziehung zwischen Vertrauensklima, Führungsverhalten und unsichtbaren Vertrag miteinander zusammenhängen, verhindern sie das Entstehen von Misstrauen und werden Management-Anforderungen gerecht. Sie tragen somit einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg bei.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zuversicht, Hoffnung, Zutrauen, Vertrauen	9
Abbildung 2: Scorecard der eigenen Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensfähigkeit	24

Literaturverzeichnis

- Sommerlatte, Tom; Fallou, Jean- Luc: Quintessenz der Vertrauensbildung – Was sie tun müssen, um das Vertrauensklima für Innovation und Produktivität zu stärken, Springer Verlag, Berlin und Heidelberg 2012, erschienen als eBook (Sommerlatte;Fallou, Quintessenz, 2012)
- Blank, Natalia: Vertrauenskultur – Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, erschienen als eBook (Blank, Vertrauenskultur, 2011)
- Laufer, Hartmut: Praxis erfolgreicher Mitarbeitermotivation- Techniken Instrumente Arbeitshilfen, Gabal Verlag, Offenbach 2013 (Laufer, Praxis, 2013)
- Fredmund, Malik: Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus Verlag, Frankfurt/Main 2006
- Hill, Dan: Emotionomics, 1. Auflagen, Redline Verlag, München 2010
- Frey, Christel: Erfolgsfaktor Vertrauen – Wege zu einer Vertrauenskultur im Unternehmen, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, erschienen als eBook

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit versichere ich nach § 12 Abs. 5 der SPO, dass ich meine Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Biberach, den

.....

Unterschrift