



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Bachelorarbeit

Max Raschke

**Führung: Eine Bewertung des Faktors Vertrauen
im Hinblick auf eine effektive Mitarbeiterführung.
Erarbeitung zentraler Maßnahmen zur Steigerung
des Vertrauens.**

Max Raschke

Führung: Eine Bewertung des Faktors Vertrauen im Hinblick auf eine effektive Mitarbeiterführung.

Erarbeitung zentraler Maßnahmen zur Steigerung des Vertrauens.

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung

im Studiengang Marketing / technische Betriebswirtschaftslehre
am Department Wirtschaft
der Fakultät Wirtschaft und Soziales
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Erstprüfer: Prof. Dr. Bernd Meyer-Eilers
Zweitprüferin: Prof. Dr. Marion Howe

Name des Studierenden

Max Raschke

Thema der Arbeit

Führung: Eine Bewertung des Faktors Vertrauen im Hinblick auf eine effektive Mitarbeiterführung. Erarbeitung zentraler Maßnahmen zur Steigerung des Vertrauens.

Stichworte

Führung, Vertrauen, Mitarbeiterführung, Unternehmenskultur, Führungsstil, Persönlichkeit

Kurzzusammenfassung

Im wirtschaftlichen Kontext stellt das Vertrauen eine wichtige, wenn auch schwer definierbare Variable dar. Diese Arbeit befasst sich sowohl mit der Definition, als auch der Bewertung des Faktors Vertrauen in Bezug auf effektive Mitarbeiterführung. Auf Basis verschiedener Forschungsmethoden werden vertrauenssteigernde Maßnahmen entwickelt, die Führungskräften als Anhaltspunkte für eine verbesserte Mitarbeiterführung dienen sollen.

Name of Student

Max Raschke

Title of the paper

Management: A review of the factor of trust in terms of effective leadership. Development of key measures to increase trust.

Keywords

Management, Trust, Leadership, Corporate Culture, Management Style, Personality

Abstract

This dissertation focuses on the definition and evaluation of the factor trust in relation to effective leadership. Based on various research methods, the development of trust-increasing methods aims to help leaders to improve their personnel management.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Einordnung und Aktualität des Themas	2
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Hinweise zur methodischen Vorgehensweise	3
2 Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Definition Vertrauen	4
2.1.1 Personales Vertrauen.....	6
2.1.2 Situatives Vertrauen	9
2.1.3 Interpersonales Vertrauen	11
2.1.4 Zentrale Vertrauensfunktionen	12
2.1.5 Vertrauensdynamik	13
2.2 Definition Führung.....	15
2.2.1 Mitarbeiterführung	16
2.2.2 Effektive Mitarbeiterführung	16
2.2.3 Führungsfaktoren	17
3 Ausgewählte Führungsfaktoren	18
3.1 Unternehmenskultur.....	18
3.2 Unternehmensgröße	19
3.3 Führungsstil	21
3.4 Persönlichkeit.....	22
3.5 Erfahrung	23
4 Untersuchung.....	24
4.1 Thesen	24
4.2 Interviews.....	24
4.2.1 Christoph Schleunung, Schleunungdruck	25
4.2.2 Henning Putzke, BMW Motorrad Deutschland	28
4.2.3 Bernd Raschke, Liskow Druck & Verlag.....	31
4.3 Bewertung.....	33
4.3.1 Vertrauen und Führung	33

4.3.2	Vertrauen - Erfolgsfaktor für effektive Mitarbeiterführung?	36
4.3.3	Ergebnis	37
5	Zentrale Maßnahmen zur Vertrauenssteigerung.....	38
5.1	Entwicklungsgrundlage	38
5.2	Effektivität der Führung.....	38
5.3	Einfluss von Forschungsergebnissen	39
5.4	Maßnahmenentwicklung	39
5.4.1	Maßnahme 1: „Gemeinsam sind wir stark.“.....	39
5.4.2	Maßnahme 2: „Wie wollen wir arbeiten?“	41
5.4.3	Maßnahme 3: „Voneinander lernen.“	42
5.5	Zusammenfassung	44
6	Fazit.....	45
	Literaturverzeichnis	VII
	Anlagen	XIII
	Eigenständigkeitserklärung	XXX

Abkürzungsverzeichnis

et al.	et alii
etc.	et cetera
Hrsg.	Herausgeber
Mio.	Millionen
Vgl.	Vergleich
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: „Vertrauensakteure“ – Eigene Darstellung.	6
Abbildung 2: „Personales Vertrauen“ – Eigene Darstellung.	9
Abbildung 3: „Situatives Vertrauen“ – Eigene Darstellung.	10
Abbildung 4: „Interpersonales Vertrauen“ – Eigene Darstellung.	12
Abbildung 5: „Vertrauensdynamik: 3-Stufenmodell“ – Eigene Darstellung in Anlehnung an Schweer/Thies (2003): S. 20.	14
Abbildung 6: „Vertrauen steigern“ – Eigene Darstellung.	44

1 Einleitung

„Nichts kann den Menschen mehr stärken als Vertrauen, dass man ihm entgegenbringt.“¹

Über den wesentlichen Einfluss von Vertrauen auf Beziehungen zwischen Menschen sind sich nicht nur Forscher, Unternehmer oder Politiker einig. Auch in jedermanns täglichem Leben spielt Vertrauen eine wichtige Rolle.

Allerdings liegt bisher aufgrund der vielseitigen und komplexen Betrachtungsweisen keine eindeutige Definition von Vertrauen vor. Es handelt sich somit um ein Thema, das in den Köpfen der Menschen meist eine besondere Wertschätzung genießt, jedoch gleichzeitig schwer greifbar ist.

Vertrauen stellt einen zentralen Bestandteil des menschlichen Lebens dar. Es ist ein Aspekt den Menschen in unterschiedlichsten Situationen erfahren können. So kann Vertrauen an die eigene Person, an eigene Fähigkeiten, an einen Lebenspartner, an Familien und Freundschaften oder auch an Unternehmungen gerichtet sein.

Aus erfolgsorientierter Sicht stellt der Einfluss des Faktors Vertrauen besonders für wirtschaftliche Unternehmen ein zentrales Thema dar. Gelingt es einem Unternehmen Vertrauen zu einem Kunden aufzubauen, kann dadurch so beispielsweise dessen Kaufverhalten positiv beeinflusst werden.² Geschäftliche Partnerschaften kommen erst dann zustande, wenn gegenseitiges Vertrauen besteht.³ Ebenso ausschlaggebend lässt sich das Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungspersonen vermuten.

Kernpunkt dieser Arbeit ist die Untersuchung des Vertrauens als Einflussfaktor auf die Effektivität von Mitarbeiterführung. Es gilt daher, die Rolle des Vertrauens im Bereich der Mitarbeiterführung aus Führungssicht zu erarbeiten und zu bewerten wie stark der Einfluss von Vertrauen auf die Effektivität der Mitarbeiterführung ist. In diesem Sinne werden verschiedene Betrachtungsweisen und Definitionen von Vertrauen, sowie potenzielle, situative Einflüsse berücksichtigt. Abschließend werden auf Basis der vorangegangenen Untersuchungen mehrere zentrale Methoden mit vertrauenssteigernder Wirkung entwickelt.

¹ Harnack zitiert nach Gutzki (2016).

² Vgl. Konrad/Scheer (2010): S. 108.

³ Vgl. Möller (2007): S. 77.

1.1 Einordnung und Aktualität des Themas

Vor dem Hintergrund der Globalisierung und im Angesicht wachsender Konkurrenz, wird von Unternehmen mehr und mehr abverlangt, um eine erfolgreiche und stabile wirtschaftliche Situation zu ermöglichen. Da der heutige Arbeitsmarkt nur geringfügig Fehler verzeiht, ist es für ein Unternehmen umso wichtiger, keine erfolgsbeeinflussenden Aspekte außer Acht zu lassen. Das Vertrauen als solcher Aspekt ist ein Teil dieser Anforderung.

Die Tragweite einer eventuellen Fehlentscheidung hinsichtlich eines Faktors wie dem des Vertrauens lässt sich nur vermuten.

Der Abgasskandal des Automobilkonzerns VW trug zwar mit Sicherheit eine Vertrauensschädigung aus Kundensicht nach sich, die zu verheerenden wirtschaftlichen Folgen führte.⁴ Allerdings lässt sich auch eine Schädigung des Vertrauens aus Mitarbeitersicht des Unternehmens vermuten. Inwiefern ein solcher Vertrauensbruch auch in den eigenen Reihen erfolgsbeeinflussend ist, bleibt zu untersuchen.

Selbst die kleinsten Faktoren im Gebilde einer wirtschaftlichen Unternehmung können in einem Unternehmen zum falschen Moment eine unbezwingbare Hürde, oder im richtigen Moment aber eine überlebenswichtige Brücke darstellen. Daher ist die Untersuchung und Bewertung des Faktors Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung besonders unter Berücksichtigung des derzeitigen, von Konkurrenz und starkem Wettbewerb geprägten Arbeitsmarktes, von besonderer Bedeutung.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll den Faktor Vertrauen, hinsichtlich seines potenziellen Einflusses auf erfolgreiche Unternehmensführung und speziell bezüglich effektiver Mitarbeiterführung untersuchen. In Form einer Bewertung soll das Vertrauen als Einflussfaktor untersucht werden, um dessen Wirkung auf effektive Mitarbeiterführung zu verdeutlichen.

Auf Basis der Bewertung und aufgrund der dafür erforderlichen Informationsgrundlage, sollen Maßnahmen zur Vertrauenssteigerung erarbeitet werden. Entsprechende Maß-

⁴ Vg. DIE WELT (2016).

nahmen müssen eine zentrale Gültigkeit aufweisen und somit in unterschiedlichsten Situationen erfolgreich anwendbar sein, so auch vor allem von Führungskräften in verschiedenen Unternehmen.

Diese Arbeit zielt insbesondere auf das Interesse von Führungspersonen ab und soll als Lektüre, allgemeine Informationsgrundlage, sowie als unternehmerische Hilfestellung dienlich sein. Durch die Bewertung soll dem Leser ein klares Bild vermittelt werden, welches es ermöglicht, den Faktor Vertrauen im eigenen Interesse optimiert zu nutzen. Zudem sollen die zentralen Methoden zur Vertrauenssteigerung für einen Großteil der Interessenten einfach und erfolgsversprechend anwendbar sein und einen Anreiz und Motivation für Führungspersonen darstellen.

Ein weiteres Ziel der Arbeit ist es, in wirtschaftlichen Unternehmen die Form von menschlichen Beziehungen und deren Arbeitsqualität zu verbessern, um somit zu wirtschaftlichem Erfolg beizutragen.

1.3 Hinweise zur methodischen Vorgehensweise

Im ersten Kapitel der vorliegenden Arbeit werden deren Hintergründe, Zielsetzung und Methodik behandelt.

An zweiter Stelle werden theoretische Grundlagen erläutert. Hierbei sind gängige Definitionen von Vertrauen, sowie unterschiedliche Vertrauensformen relevant. Führung und Effektivität werden als zentrale Bestandteile der Forschungsfrage ebenfalls thematisiert.

Der dritte Abschnitt widmet sich der Vertiefung von einflussreichen Führungsfaktoren, die einen wesentlichen Teil der anschließenden Bewertungsbasis des Faktors Vertrauen darstellen.

In Kapitel 4 findet die Untersuchung und Bewertung des Faktors Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung statt. Hierzu wird eine Expertenbefragung durchgeführt, deren Ergebnisse in Kombination zu literarischen Erkenntnissen als Bewertungsgrundlage dienen.

Der fünfte Teil der Arbeit stellt die Erarbeitung der zentralen Maßnahmen zur Vertrauenssteigerung dar. Sowohl auf Basis der theoretischen Grundlagenforschung, als auch auf den Ergebnissen der Untersuchung und Bewertung, werden drei unterschiedliche Methoden entwickelt.

Kapitel 6 fasst die erlangten Ergebnisse in einem Fazit zusammen und bildet den Abschluss der Arbeit.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Definition Vertrauen

Seit Jahrzehnten befassen sich Forscher aus unterschiedlichsten Fachbereichen mit dem Thema Vertrauen, sei es aus psychologischer, ökonomischer oder auch biologischer Sicht. Eine derart vielseitige Untersuchung führte aufgrund der unterschiedlichen Forschungsbereiche zu vielen Einzelergebnissen, die in ihrer Summe am ehesten einer Definition gleichkommen. Durch Aspekte, über die forschungsseitig allgemeine Übereinstimmung herrscht, lassen sich zudem zentrale Eckpfeiler des Vertrauens herausstellen.⁵

So wird unter anderem eine positive Erwartungshaltung als Grundlage für die Entstehung und Existenz von Vertrauen betrachtet.⁶ Des Weiteren lässt sich eine direkte Verbindung zwischen Erwartungshaltung und möglichem Risiko erkennen. So stellt James Coleman das Vertrauen als Phänomen dar, das sich mit dem Fällen von risikobehafteten Entscheidungen vergleichen lässt.⁷

Vertrauen wird also mit dem bewussten Eingehen eines Risikos verglichen. Hierbei spielt die, durch das Vertrauen hervorgerufene, positive Erwartungshaltung eine entscheidende Rolle, da diese das Eingehen eines solchen Risikos rechtfertigen kann. Das Risiko selbst ist eng mit Wissen oder dessen Abwesenheit verbunden. Hierbei handelt es sich um einen wichtigen Punkt in der Vertrauensdefinition.⁸

Simmel beschreibt dementsprechend das Vertrauen als einen Bereich zwischen Wissen und Nicht-Wissen. Ein Allwissender brauche nicht zu vertrauen und kann somit auch das einhergehende Risiko vermeiden. Ein völlig Nicht-Wissender müsse hingegen Vertrauen vollkommen vermeiden, um kein extremes Risiko einzugehen.⁹

⁵ Vg. B ank (2011): S. 5.

⁶ Vg. St g bauer (2010): S. 41.

⁷ Vg. Co eman (1990): S. 91 ff.

⁸ Vg. Luhmann (1991): S. 36.

⁹ Vg. S mme (1992): S. 393.

Vertrauen ist die Basis für soziale Konstrukte, Beziehungen, Gesellschaften und Handlungen. Simmel bezeichnet es sogar als „eine der wichtigsten synthetischen Kräfte innerhalb der Gesellschaft“¹⁰.

Die Messbarkeit von wirtschaftlichen Faktoren ist für Unternehmen stets ein wichtiges Instrument, um Erfolge und Misserfolge besser nachvollziehen zu können.¹¹ Beim Faktor Vertrauen handelt es sich allerdings um einen nichtlinearen und nicht messbaren Faktor, der dennoch hochrelevant für Unternehmen sein kann. Daher bedarf es einer weiterreichenden Definition und Untersuchung des Faktors, um mögliche Einflüsse optimal aufzeigen zu können.

So lässt sich Vertrauen in drei unterschiedlichen Dimensionen betrachten, welche stets auf Untersuchungsansätzen verschiedener Wissenschaften beruhen. Hierbei wird zwischen personalem Vertrauen, situativem Vertrauen und interpersonalem Vertrauen unterschieden.¹² Diese Unterscheidung bietet die Grundlage für die weitere Definition des Faktors Vertrauen, sowie dessen anschließende Untersuchung. Das daraus gewonnene Verständnis soll es ermöglichen, den Wert des Vertrauens als Erfolgsfaktor für Unternehmen und unternehmerische Tätigkeiten, so auch Mitarbeiterführung, zu ermitteln.

Für nähere Erläuterungen in den folgenden Abschnitten wird eine vertrauende Person als Vertrauensgeber, und die Person, an die das Vertrauen gerichtet ist, als Vertrauensnehmer bezeichnet. Beide Personen stellen in diesem Fall die Vertrauensakteure dar.

¹⁰ Simmel (1992): S. 393 f.

¹¹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2016a).

¹² Vgl. Bank (2011): S. 5.

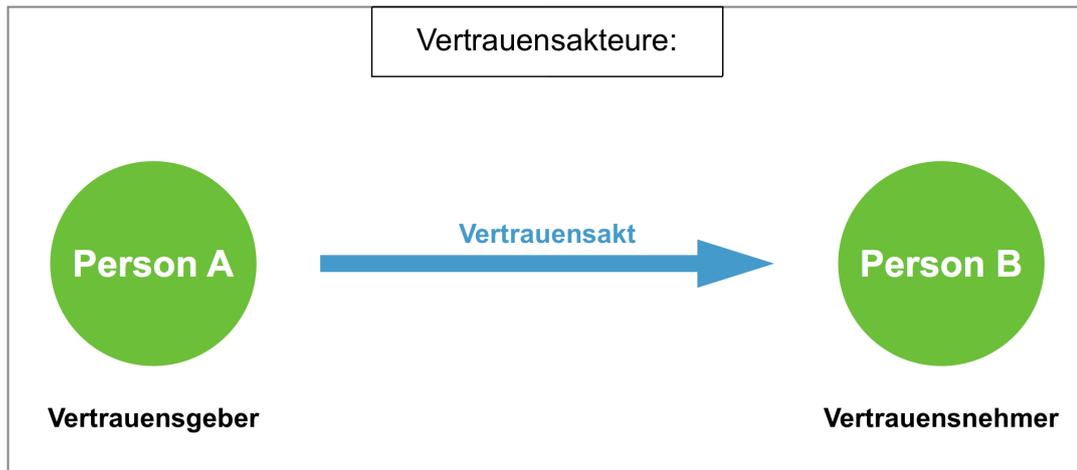


Abbildung 1: „Vertrauensakteure“ – Eigene Darstellung.

2.1.1 Personales Vertrauen

Personales Vertrauen ist die instinktivste Form des Vertrauens. Es ist direkt personenbezogen und kann bereits bei einfachster Interaktion zwischen menschlichen Individuen entstehen. Hierbei spielt die grundsätzliche Entscheidungsfreiheit der Menschen eine wichtige Rolle.¹³ Einem komplexen System entsprechend, wird diese durch viele Faktoren beeinflusst, die zu einer möglichen Entscheidung, also auch zu Vertrauen führen können.¹⁴

Simmel erklärt personales Vertrauen über den Risikoansatz. Für personales Vertrauen erwartet der Vertrauensgeber ein bestimmtes Verhalten vom Vertrauensnehmer, welches für den Vertrauensgeber positiv und vorteilhaft ist. Vom Vertrauensnehmer wird also erwartet, dass er die Entscheidung über sein mögliches Verhalten so fällt, dass sie im Sinne des Vertrauensgebers liegt. Bedeutend hierbei ist, dass beide Vertrauensakteure wissen, dass bestimmte Entscheidungen auch negativ und schädlich für den Vertrauensgeber sein können.¹⁵ Der Vertrauensgeber vertraut in diesem Fall in die Person des Vertrauensnehmers und geht auf dieser Basis ein bewusstes Risiko ein.

Weshalb eine Person bereit ist, einer anderen Person trotz eines vorhandenen Risikos zu vertrauen, lässt sich anhand tiefenpsychologischer Ansätze untersuchen. So stellen das Urvertrauen, beschrieben von Erikson, die Lerntheorie, entwickelt von Rotter und

¹³ Vg. Lorbeer (2003): S. 14.

¹⁴ Vg. Lehart (2002): S. 216.

¹⁵ Vg. Luhmann (2014): S. 47 f.

die Betrachtung des Vertrauens als kognitiven Prozess, drei populäre Erklärungsansätze für das Vertrauen als Persönlichkeitseigenschaft dar.¹⁶

Erikson bezeichnet das Urvertrauen als fundamentale Säule für die Entstehung einer gesunden, vertrauensfähigen Persönlichkeit. Zudem sei die Entwicklung einer stabilen Ich-Identität ohne Vertrauen nicht möglich.¹⁷ Urvertrauen entsteht laut Erikson in der frühesten Phase des Lebens, also in den ersten Jahren der Kindheit. Besonders die Mutter-Kind-Beziehung, aber auch andere ähnlich enge Beziehungen ermöglichen in dieser Phase das Erfahren von Zuverlässigkeit. Dies ermöglicht eine enge persönliche Bindung, die in der Fähigkeit resultiert, Positives erwarten und vertrauen zu können. Der Verlauf jeder weiteren darauffolgenden Beziehung wird in dieser Bindungserfahrung begründet. Dementsprechend schädlich sind negative Erfahrungen zu dieser Lebensphase. So führen besonders „unnötige Versagungen, Drohungen und persönliche Unzuverlässigkeit“¹⁸ zu einer geschädigten Entwicklung des Urvertrauens. Hierdurch kann die Fähigkeit zu vertrauen stark beeinträchtigt und somit Misstrauen hervorgerufen werden. Aus extremen Schädigungen des Urvertrauens, wie etwa durch Misshandlungen oder vergleichbare traumatische Erfahrungen im Kindesalter, können auch schwerwiegendere psychologische Probleme resultieren.¹⁹

Die Lerntheorie, entwickelt vom amerikanischen Psychologen Rotter, erweitert das personale Vertrauenskonzept um den Aspekt der individuellen Erfahrung. Eine Persönlichkeit wird laut Rotter von spezifischen Interaktionen und den daraus resultierenden Erfahrungen geprägt. Sie lässt sich auch als Gefüge bezeichnen, welches mögliche Reaktionen in bestimmten Situationen beherbergt.²⁰ Dementsprechend beruht auch die Erwartungshaltung eines Individuums auf dessen individuellen Erfahrungswerten.²¹

Wenn beispielsweise ein Vertrauensgeber einem Vertrauensnehmer schon einmal erfolgreich vertraut hat, festigt sich die Vertrauenstendenz und das Vertrauen in den Vertrauensnehmer wächst. Dies kann auch aufgrund von positiv empfundenen Eigenschaften einer Person entstehen. Ein Vertrauensgeber kann einer Person leichter

¹⁶ Vg. Bank (2010): S. 5 ff.

¹⁷ Vg. Peterman (1992): S. 12.

¹⁸ Erikson (1953) zitiert nach: Peterman (1992): S. 15.

¹⁹ Vg. Bank (2010): S. 6.

²⁰ Vg. Rotter/Hochreich (1979): S. 105.

²¹ Vg. Rotter (1960): S. 301 ff.

vertrauen, wenn sie Eigenschaften aufweist, die der Vertrauensgeber bereits aus positiven Interaktionen mit früheren Vertrauensnehmern kennt.

Ein weiteres Ergebnis Rotters Forschung ist die Unterscheidung von vertrauensvollen und misstrauischen Menschen.²² Diese gegensätzlichen Charakterzüge haben einen starken psychologischen Einfluss auf damit konfrontierte Mitmenschen.²³ Misstrauische Menschen sind, aufgrund ihrer Erfahrungen oder durch ein geschwächtes Urvertrauen, gegenüber möglichen Risiken sensibler - es fällt ihnen schwer zu vertrauen. Ein Vertrauensakt wird zunächst einer Vielzahl an Befürchtungen und Ängsten gegenübergestellt. Dadurch verringert sich sowohl der Zugang zu Interaktionen, als auch deren tatsächliche Erfahrung, weshalb meist weniger positive, vertrauensfördernde Erfahrungen gemacht werden. Anders geht es vertrauensvollen Menschen. Durch ihre positive Erwartungshaltung und die damit einhergehenden, oftmals positiven Erfahrungen, räumen sie ihren Interaktionspartnern einen hohen Kredit ein. Dies macht sie im Vergleich zu misstrauischen Personen beliebter und ihnen wird im Gegenzug mehr Vertrauen entgegengebracht.²⁴

Zuletzt wird personales Vertrauen durch kognitive Prozesse beeinflusst. Kognitive Prozesse lassen sich verallgemeinert als Faktoren verstehen, die Informationen über das Vertrauensobjekt liefern oder zurückhalten können. Hier lässt sich ein Bezug auf die Definition des Vertrauens als Bereich zwischen Wissen und Nicht-Wissen herstellen. Demzufolge können kognitive Prozesse einen Vertrauensakt sowohl positiv als auch negativ beeinflussen, da sie zum Vorhandensein oder zur Abwesenheit von Wissen führen können. Kognition bedeutet die grundsätzliche geistige Aktivität eines Menschen und wird auch als Erkenntnis definiert.²⁵ Sie wird durch äußere Effekte und individuelle Verarbeitung beeinflusst und in der Regel unbewusst wahrgenommen. So können etwa physikalische oder soziale Einflüsse die Kognition beeinflussen und zu unterschiedlichen Verständnisweisen von ein und derselben Situation führen.²⁶ Eine solche Wahrnehmung wird stets zu Wissen transformiert und formt somit die Basis für Vertrauen, insbesondere bei dessen Entstehung auf personaler Ebene.²⁷

²² Vg. Bank (2010): S. 7.

²³ Vg. Hochre ch (1978): S. 177 f.

²⁴ Vg. Raun cher (2011): S. 19 f.

²⁵ Vg. Heh mann (1965): S. 276.

²⁶ Vg. F ave (1985): S. 159.

²⁷ Vg. F ammer (1970): S. 14.

Im Beispiel bedeutet dies, dass ein Vertrauensgeber einem Vertrauensnehmer aufgrund von Erkenntnissen aus gegebenen Umständen vertrauen kann oder nicht. Was eine bestimmte Person als vertrauensfördernd wahrnimmt, kann bei einer anderen Person durch kognitive Wahrnehmung ebenso Misstrauen hervorrufen.

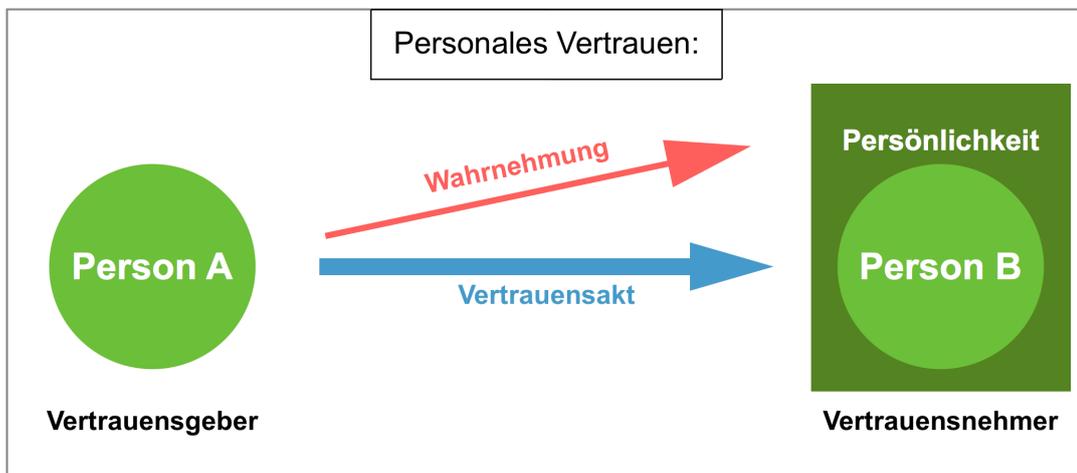


Abbildung 2: „Personales Vertrauen“ – Eigene Darstellung.

2.1.2 Situatives Vertrauen

Entsteht Vertrauen in Abhängigkeit von einer bestimmten Situation oder einem bestimmten Szenario, so ist es situativ beeinflusst. Um eine Entscheidung zu fällen, gilt es oftmals eine Vielzahl unterschiedlicher situativer Bedingungen gegeneinander abzuwägen.²⁸ Der deutsche Psychologe Martin Schweer stellte in diesem Bezug Bedingungen zusammen, die sich entscheidend auf das situative Vertrauen auswirken.

Zentrale Bestandteile der von Schweer ermittelten Situationsbedingungen sind:

- Die Vertrauensakteure und deren Beziehung zueinander – zum Beispiel Führungskraft und Mitarbeiter
- Deren individuelle Vertrauenserfahrungen
- Deren individuelle Vertrauenstendenz (misstrauisch oder vertrauensvoll)²⁹

²⁸ Vg. Neumaier (2010): S. 117.

²⁹ Vg. Kapite 2.1.1 Personales Vertrauen.

2.1.3 Interpersonales Vertrauen

Da rein personales Vertrauen den Bereich der Interaktion nicht berücksichtigt, entstand in weiterführenden Untersuchungen der Begriff des interpersonalen Vertrauens. Zwischenmenschliche Prozesse wie Kommunikation und Interaktion zwischen zwei oder mehr Personen werden hierbei als zentrale Aspekte des Vertrauens erfasst.³²

Sowohl personale Faktoren wie Emotionen, Kognition und Verhaltensweisen, als auch situative Faktoren, speziell einflussnehmend auf die Formen der Kommunikation und Interaktion zwischen Akteuren, prägen auch das interpersonale Vertrauen.³³ Ein weiterer zentraler Begriff dieser Definition ist die Gegenseitigkeit. Gegenseitiges Vertrauen entsteht dann, wenn alle beteiligten Akteure wenigstens einmal im Verlauf der Interaktion die Rollen als Vertrauensgeber und Vertrauensnehmer annehmen.³⁴ Ist eine Person dauerhaft der Empfänger von Vertrauen, ohne, dass sein eigenes Vertrauen in der Beziehung eingefordert wird, handelt es sich um einseitiges Vertrauen. In der Regel entsteht vor allem in Form von Kommunikation ein dynamischer Wechsel der Vertrauensrollen zwischen den Kommunikationspartnern. Entsprechend der möglichen Vielfalt von Informationsgestaltung, Subjektivität der Wahrnehmung und Interpretation einer Botschaft, können so hochkomplexe Interaktionen entstehen.

Für die Existenz von interpersonalem Vertrauen müssen laut Luhmann drei zentrale Bedingungen erfüllt sein:

- Die Vertrauenswürdigkeit der Akteure,
- die Vertrauensbereitschaft der Akteure
- und deren Vertrauensnotwendigkeit.³⁵

³² Vg. Kassebaum (2004): S. 225.

³³ Vg. Bank (2010): S. 10.

³⁴ Neubauer (1991): S. 217.

³⁵ Vg. Wrightsman (1974) n Graeff, (1998): S. 38.

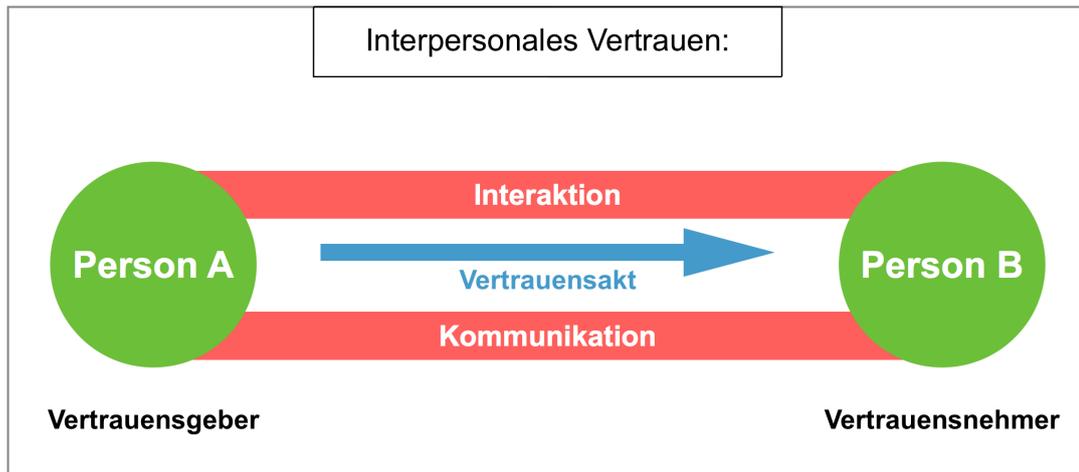


Abbildung 4: „Interpersonales Vertrauen“ – Eigene Darstellung.

Eine Abwandlung des interpersonalen Vertrauens ist das Systemvertrauen. Hierbei ist das Vertrauen nicht an Personen mit denen Interaktionszusammenhänge geteilt werden gerichtet, sondern an die Funktionalität von systemspezifischen Interaktionen.³⁶ Dies kann beispielsweise das Einhalten von Produktversprechungen oder die Berücksichtigung bestimmter Werte und Normen sein. Luhmann sieht die Existenz des Systemvertrauens vor allem auf Kommunikationsmedien beruhend. Als reflexives System definiert, sei Systemvertrauen erst dann wirksam, wenn es durch andere Personen geteilt und kommuniziert wird.³⁷ So zum Beispiel in Form des zufriedenen Mitarbeiters, der in die Funktionen seines Unternehmen vertraut und dieses Vertrauen durch Kommunikation weiterträgt.

2.1.4 Zentrale Vertrauensfunktionen

Vertrauen ist eine komplexitätsreduzierende Variable.³⁸ Da selbst einfach scheinende Interaktionen in der Regel durch Hintergründe, Persönlichkeiten, Erfahrungen, Strukturen und Weiteres meist eine hohe Komplexität aufweisen, ist es bei Interaktionen notwendig, das Vertrauen als Entscheidungshilfe einzusetzen. Auf personaler, situativer oder interpersonaler Ebene aufbauend, ermöglicht Vertrauen eine Entscheidung, ohne dessen Komplexität vollkommen ergründen zu müssen. Laut Luhmann wird eine Hand-

³⁶ Vg. Longmuß et al. (2012): S. 19.

³⁷ Vg. Luhmann (2014): S. 61.

³⁸ Vg. Luhmann (2014): S. 117.

lungsfähigkeit erst durch Vertrauen ermöglicht, da andernfalls eine Verarbeitung der beeinflussenden Informationsmenge nicht möglich sei.³⁹ Bezogen auf die Definition des Vertrauens als Bereich zwischen Wissen und Nicht-Wissen, schließt die Komplexität einen vollkommenen Wissenszustand außerdem nahezu aus, weshalb das Vertrauen eine entscheidende Rolle für Informationsverarbeitung und Interaktion einnimmt.

Der Umgang mit Risiko ist ebenfalls ein zentraler Aspekt des Vertrauens. Jeder Vertrauensakt bedeutet das Eingehen eines mehr oder weniger hohen Risikos, da er aufgrund der Komplexität auf einer unvollständigen Informationsbasis beruht. Vertrauen bedeutet die Bereitschaft ein Risiko einzugehen und sich verletzlich zu zeigen.⁴⁰ Somit stellt Vertrauen ein natürliches Risikomanagement dar. Wird beispielsweise das Risiko einer Entscheidung als unverhältnismäßig hoch eingeschätzt, wird somit auch die Fähigkeit zu Vertrauen in einem solchen Kontext unmöglich.⁴¹

Aus wirtschaftlicher Sicht und auch im Zuge dieser Arbeit ist die Betrachtung des Vertrauens als Einflussfaktor für ökonomischen Erfolg von zentraler Bedeutung. Vertrauen stellt für die Wirtschaft eine soziale Ressource dar, die es zu nutzen gilt.⁴² Sowohl Innovationsleistung, Motivation und Zufriedenheit können durch Vertrauen gesteigert werden. Zudem lassen sich viele Stressfaktoren und Missverständnisse vermeiden und mögliche Konflikte bewältigen, weshalb effizientere Abläufe gewährleistet werden.⁴³ Aus diesem Grund ist speziell seit den 1980er Jahren besonders im Marketing ein hohes Interesse an der Untersuchung und Gewinnung von Vertrauen als wirtschaftlicher Wertschöpfungsfaktor entstanden.⁴⁴

2.1.5 Vertrauensdynamik

Vertrauen zu entwickeln und nachhaltig zu festigen erfordert Zeit. Diese These wird durch das 3-Stufenmodell der Vertrauensbildung gestützt, welches auf der Forschung von Lewicki & Bunker (Stufe 1) und Shapiro, Sheppard & Cheraskin (Stufen 2 und 3)

³⁹ Vg. Luhmann (1968): S. 6.

⁴⁰ Vg. Götz (2006): S. 61.

⁴¹ Vg. Coleman (1990): S. 91 ff.

⁴² Vg. Baberowski (2014): S. 95.

⁴³ Vg. Köppe (2007): S. 69.

⁴⁴ Vg. Meffert/Bruhn (2003): S. 74.

aufbaut.⁴⁵ Hierbei wird der Vertrauensprozess in drei Stufen unterteilt, die sich jeweils durch ihre Vertrauensbasis unterscheiden.

Die drei Vertrauensstufen sind:

Stufe 1: Situationsbasiertes Vertrauen

Stufe 2: Eigenschaftsbasiertes Vertrauen

Stufe 3: Identifikationsbasiertes Vertrauen

In Abhängigkeit von Dauer und Intensität einer Beziehung kann sich das Vertrauen von Stufe 1 über Stufe 2 bis zu Stufe 3 entwickeln und jeweils einen unterschiedlichen Vertrauensbezug aufweisen.

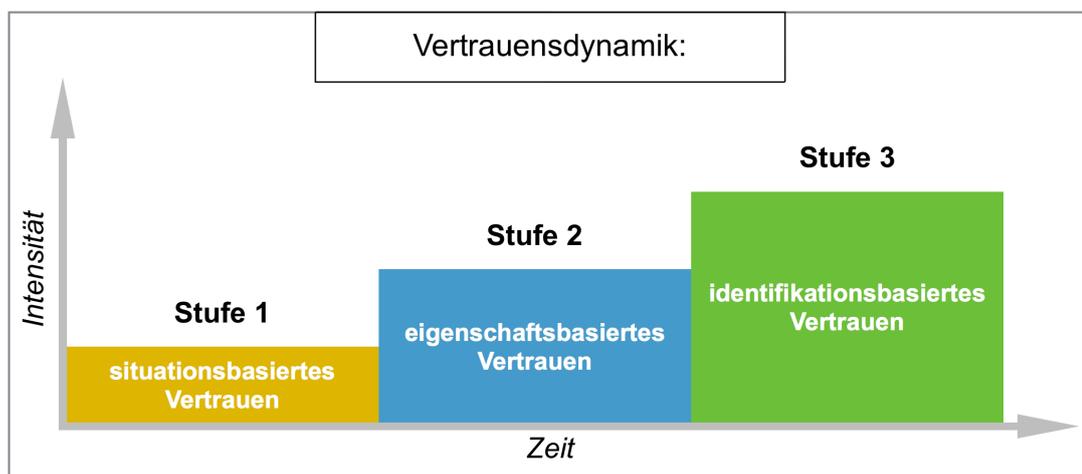


Abbildung 5: „Vertrauensdynamik: 3-Stufenmodell“ – Eigene Darstellung in Anlehnung an Schweer/Thies (2003): S. 20.

Situationsbasiertes Vertrauen stellt die erste Stufe dar. Es herrscht in der Regel vor, wenn sich die Vertrauensakteure zu Beginn einer Beziehung als Fremde gegenüberstehen.⁴⁶ Wie bereits in der Definition des *Situativen Vertrauens* erläutert, ist auch hier die Situation entscheidend über die Vertrauensleistung.⁴⁷ Eine vertrauensfördernde Situation lässt aufgrund ihrer Gegebenheiten üblicherweise bei sämtlichen Akteuren einen Vorteil durch das Eingehen einer Kooperation erwarten. Vertrauensakteure halten es

⁴⁵ Vg. Bank (2010): S. 14 ff.

⁴⁶ Vg. Osterloh/Weber (2006): S. 50.

⁴⁷ Vg. Kapitel 2.1.2 S. 24 ff. über Vertrauen.

daher aufgrund der Situation und unabhängig von personalen Faktoren für sinnvoll, zu vertrauen.⁴⁸

Die zweite Stufe des Phasenmodells, das eigenschaftsbasierte Vertrauen, beruht auf der Annahme, dass sich die Interaktionspartner bereits bekannt sind. Es ist bereits genügend Zeit verstrichen, um sich gegenseitig einschätzen zu können. Aufgrund der vergangenen Interaktionen aus Stufe 1 stehen die bisherigen gemeinsamen Erfahrungen und Informationen über- und miteinander im Mittelpunkt. Es besteht eine subjektive Einschätzung des möglichen Verhaltens des Interaktionspartners, was zu einer Vertrauenshaltung auf Eigenschaftsbasis führt.⁴⁹

Die letzte und dritte Stufe des Phasenmodells ist das identifikationsbasierte Vertrauen. Durch langfristige Beziehungen wird eine emotionale Bindung, zum Beispiel in Form von Sympathie, möglich. Identifiziert man sich mit seinem Gegenüber, vertraut man darauf, dass dieser in einer Situation entsprechend der eigenen Werte, Normen und Bedürfnisse handeln würde. Beruht dies auf Gegenseitigkeit, ist die identifikationsbasierte Vertrauensstufe erreicht. In Form einer gemeinschaftlichen Beziehung ist dieses Vertrauen tief in der menschlichen Persönlichkeit verankert.⁵⁰

Zusammenfassend lässt sich das Vertrauen nicht nur als schwer messbaren, sondern auch als hochdynamischen Faktor mit vielen einzelnen Einflussfaktoren definieren. Situationen, Persönlichkeiten, Interaktionsfrequenzen und die Zeit stellen zentrale Einflüsse von Vertrauensbeziehungen dar.

2.2 Definition Führung

Vom Begriff der Führung existieren viele Definitionen. Vergleichbar mit der Definition des Vertrauens setzen sich die Grundsätze des Führungsverständnisses aus den Gemeinsamkeiten verschiedener einzelner Definitionsansätze zusammen. Über allgemeine, spezifische oder emotionale Bezeichnungen erhält der Führungsbegriff je nach Betrachtungsweise eine individuelle Kernthese. Die unterschiedlichen Ansätze werden in drei kurzen Zitaten vorgestellt.

⁴⁸ Vg. Re nhardt (2004): S. 159.

⁴⁹ Vg. B ank (2010): S. 14 f.

⁵⁰ Vg. Oster oh/We be (2006): S. 63.

Die drei unterschiedlichen Definitionen des Führungsbegriffes lauten:

- „Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.“⁵¹
- „Führung stellt keine einseitige Einflussnahme, sondern ein wechselseitiges zwischenmenschliches Geschehen (Interaktion) dar, wobei sich der Führer und Geführter zur Zielerreichung gegenseitig beeinflussen.“⁵²
- „Führung bedeutet, eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen das, was sie tun, von Herzen tun.“⁵³

2.2.1 Mitarbeiterführung

Der Begriff Mitarbeiterführung setzt sich aus den Worten Mitarbeiter und Führung zusammen. Mitarbeiter lassen sich als Beschäftigte einer Organisation definieren. Unter Berücksichtigung der vielseitigen Definitionsmöglichkeiten des Führungsbegriffs, lässt sich dieser in direktem Bezug auf Mitarbeiter am ehesten wie folgt erklären:

Mitarbeiterführung bedeutet zielgerichtetes Beeinflussen einer Person (Führungskraft) auf einen oder mehrere Andere (Mitarbeiter).⁵⁴ Im wirtschaftlich erfolgsorientierten Kontext lässt sich noch ergänzen, dass Personalführung stets das Ziel der Erfolgssteigerung verfolgt. In Form der Mitarbeiterführung äußert sich dies oft durch einen Anstieg der Produktivität.⁵⁵ In der Regel handelt es sich bei Mitarbeiterführung um einen fortlaufenden, dynamischen und permanenten Prozess, der sich über die gesamte Zeit der Führung erstreckt.⁵⁶

2.2.2 Effektive Mitarbeiterführung

Effektivität bedeutet, die richtigen Dinge zu tun.⁵⁷ Dies ist wohl die grundlegendste Definition des Begriffs. Unter wirtschaftlichen Aspekten betrachtet wird Effektivität auch als

⁵¹ Neuberger (2002): S. 12.

⁵² Harder/Ammermann (2005): S. 14.

⁵³ Hofbauer/Kauer (2009): S. 3.

⁵⁴ Vg. Gabler Wirtschaftslexikon (2016b).

⁵⁵ Vg. Leber (2007): S. 4 ff.

⁵⁶ Vg. Becker (2006): S. 230.

⁵⁷ Vg. Schwab (2014): S. 19.

Grad der Zielerreichung erklärt. Weicht ein Ergebnis stark vom Planziel ab, handelt es sich folglich um eine geringe Effektivität. Ist das Planziel hingegen mit hoher Genauigkeit und Vollständigkeit erreicht worden, lässt sich von hoher Effektivität sprechen.⁵⁸ Daraus lässt sich schließen, dass effektive Mitarbeiterführung ein konstant erfolgreiches Beeinflussen von Mitarbeitern durch dessen Führungsperson bedeutet, was ein möglichst genaues und vollständiges Erreichen eines geplanten Ziels zur Folge hat. Aus unternehmerischer Sicht wird eine solche Effektivität oftmals anhand wirtschaftlicher Kennzahlen messbar gemacht.⁵⁹

2.2.3 Führungsfaktoren

Nicht jede Führungsperson kann jedes Unternehmen oder gar jedes Team von Mitarbeitern leiten. Der Erfolg von Führung, speziell von Mitarbeiterführung, ist stark abhängig von einer Vielzahl an Faktoren, die sowohl die Führungsperson und die zu führenden Mitarbeiter, als auch deren Beziehungen zueinander beeinflussen.⁶⁰

Auch situative und personale Faktoren können hierbei eine Rolle spielen. Für die effektive Mitarbeiterführung sind es vor allem langfristige und stabile Faktoren, die Grundlage für Erfolg oder Misserfolg bilden. Diese sind einzeln wirksam, erhalten aber vor allem in spezifischen Kombinationen ein hohes Gewicht.⁶¹

⁵⁸ Vg. Nssen (1998): S. 9 ff.

⁵⁹ Vg. Staats (2009): S. 183 f.

⁶⁰ Vg. Hntz (2016): S. 19 ff.

⁶¹ Vg. Schwarz et al. (2006): S. 165 ff.

3 Ausgewählte Führungsfaktoren

In dieser Arbeit wurden einige Führungsfaktoren zur näheren Untersuchung ausgewählt. Bei diesen Faktoren lässt sich ein hohes Einflusspotenzial vermuten, das sich auf den Wert des Vertrauens und dessen Relevanz als Faktor für effektive Mitarbeiterführung auswirken könnte.

Folgende Führungsfaktoren wurden vor diesem Hintergrund ausgewählt:

- Unternehmenskultur⁶²
- Unternehmensgröße⁶³
- Führungsstil⁶⁴
- Persönlichkeit⁶⁵
- Erfahrung⁶⁶

Im nachfolgenden Teil der Arbeit werden die ausgewählten Faktoren jeweils näher vorgestellt und untersucht. Weiterführend stellt diese Faktoruntersuchung die Basis für die Entwicklung von jeweils einer These in Bezug zu dem Kernthema Vertrauen dar. So soll geprüft werden, ob und wenn ja, in welchem Ausmaß sich die Faktoren als einflussnehmend auf das Vertrauen äußern können.

3.1 Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“. ⁶⁷ Sie gilt daher als strategischer Erfolgsfaktor. Durch eine Unternehmenskultur und deren Einflüsse auf individuelle Einstellungen, Normen und

⁶² Vg. Lang (2008): S. 61 f.

⁶³ Vg. Henzler (1988): S. 80 f.

⁶⁴ Vg. Laufer (2007): S. 53 ff.

⁶⁵ Vg. Neumaier (2010): S. 75.

⁶⁶ Vg. Hartmann/Offe (2001): S 300 ff.

⁶⁷ D (1987): S. 100.

Wertorientierungen, lässt sich die Motivation der Mitarbeiter, deren Identifikation mit den Unternehmenszielen und auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit fördern.⁶⁸

Rosenstiel sieht die Unternehmenskultur vor allem „durch Vorgesetzte, die überdurchschnittlichen Einfluss in der Organisation haben, sei es durch ihre unmittelbaren Anweisungen oder dadurch, dass sie als Vorbild wirken oder prägen“⁶⁹, beeinflusst.

Die Kultur eines Unternehmens fördert dabei nicht nur innere Prozesse, wie etwa die Verhältnisse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Vielmehr trägt sie auch dazu bei, ein individuelles Bild des Unternehmens, repräsentativ für die spezifischen Einstellungen, Normen und Werte, an die Öffentlichkeit zu tragen.⁷⁰

Bei der Entstehung einer Unternehmenskultur sind vor allem zwei grundlegende Funktionen maßgeblich: Organisationen müssen einerseits flexibel auf externe Einflüsse, wie beispielsweise eine wandelnde Marktsituation, reagieren können. Andererseits müssen Unternehmen aber gleichzeitig in der Lage sein, trotz einer solchen Flexibilität, den internen Gruppenzusammenhalt der Mitarbeiter und somit die Funktionalität der Organisation gewährleisten zu können.⁷¹

Außerdem lässt sich ein direkter Zusammenhang zwischen dem Vertrauen und einer Unternehmenskultur herstellen. Handelt es sich bei Vertrauen um einen gelebten Wert des Unternehmens, ist es somit automatisch ein Teil der Unternehmenskultur.⁷²

Darüber hinaus lässt sich Vertrauen auch als mögliches Ergebnis einer gezielten Unternehmenskultur vermuten. So behauptet Graeff, „dass Vertrauen in das Gesamtunternehmen, aber auch zu Kollegen und Führungskräften über gelebte Werte hervorgerufen werden kann“.⁷³

3.2 Unternehmensgröße

In modernen Volkswirtschaften werden Unternehmen häufig nach ihrer Größe unterschieden. Die Bundesrepublik Deutschland klassifiziert hierbei Unternehmen als klein,

⁶⁸ Vg. Fehr/Nutzinger (1995): S. 22.

⁶⁹ Rosenstiel (2003): S. 377.

⁷⁰ Vg. Schein (2004): S. 1 f.

⁷¹ Vg. Homma et al. (2014): S. 9.

⁷² Vg. Graf (2000): S. 345.

⁷³ Graeff (1998): S. 105.

mittel oder groß. Zentrale Merkmale der Gliederung sind vor allem Umsatz- und Beschäftigungsgrößen.

Als klein gelten Unternehmen bei bis zu 9 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von unter 1 Mio. Euro.

Mittlere Unternehmen beschäftigen zwischen 10 und 499 Beschäftigte und/oder erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von unter 50 Mio. Euro.

Zu großen Unternehmen gehören solche ab einer Beschäftigtenanzahl von über 500 Personen und/oder einem Jahresumsatz von über 50 Mio. Euro.⁷⁴

Eine Umfrage bezüglich der Initiierung von Vertrauen, stellte einer Vielzahl von Beschäftigten die Frage nach fördernden und hemmenden Determinanten für Vertrauenswürdigkeit.⁷⁵ Vermehrt ergab sich daraus die Unternehmensgröße als einflussnehmender Faktor auf das Vertrauen. Hierbei gingen allerdings Vertrauenstendenzen sowohl in Richtung kleiner, als auch großer Unternehmen hervor. Der Teil der Befragten, die ein stärkeres Vertrauen in größere Unternehmen äußerten, stützte diese Aussage vor allem auf finanzielle und längerfristige Stabilität und Sicherheit – speziell im Bezug auf Gehaltszahlungen. Die Befragten, deren Vertrauen tendenziell in kleineren Unternehmen entstand, begründeten dies durch Vorteile in kommunikativer und interaktiver Form, also durch die Vermutung kürzerer Entscheidungswege, demokratischerer Strukturen und einer geringeren Ausprägung von Kontrollmechanismen.⁷⁶

Speziell Sicherheit (Vermittelt durch Image, Ruf und Reputation), sowie Kommunikation, Strukturen und Kontrollmechanismen sind Werte, die auch durch die Unternehmenskultur einer Organisation geprägt werden können. Eine vertrauensfördernde oder –hindernde Funktion der Unternehmensgröße ließe sich demzufolge nicht einfach pauschalisieren. Vielmehr lässt sich ein Zusammenhang zu der jeweiligen Unternehmenskultur vermuten, da beispielsweise demokratische Strukturen in Form von Unternehmenswerten gleichermaßen in großen, mittleren und kleinen Unternehmen existieren können. Fraglich ist demnach ob die Unternehmensgröße auch als alleinstehender Faktor einen relevanten Einfluss auf das Vertrauen ausüben kann.

⁷⁴ Vg. Gabler Wirtschaftslexikon (2016c).

⁷⁵ Vg. Bruckner (2015): S. 51.

⁷⁶ Vg. Bruckner (2015): S. 83 ff.

3.3 Führungsstil

Der Führungsstil einer Führungskraft stellt einen stark individuellen Faktor dar. Vergleichbar mit der Unternehmenskultur ist auch ein Führungsstil nach dem bestmöglichen erreichbaren Ergebnis einer Organisation auszurichten. Laut Hintz ist ein derart geeigneter Führungsstil abhängig von:

- a) der Führungskraft,
- b) der Situation,
- c) der Aufgabe
- d) und den Mitarbeitern.⁷⁷

Eine Führungsperson äußert ihren Stil durch Verhaltensweisen, die auch langfristig und unabhängig von situativen Einflüssen bestehen. Darüber hinaus vermittelt ein Führungsstil stets eine Grundeinstellung an die Mitarbeiter, was neben direkten Führungsaktivitäten auch eine indirekte Wirkung hervorruft.⁷⁸ Als erfolgreich lässt sich ein Führungsstil dann bezeichnen, wenn eine hohe „Effizienz des Verhaltens einer Führungskraft unter Wahrung ethischer und moralischer Grundwerte“⁷⁹ nachzuweisen ist.

Führungsstile werden in der Regel nach traditionellen Stilen nach Weber (autokratisch/patriarchalisch, charismatisch, bürokratisch) und nach klassischen Stilen nach Lewin (autoritär, demokratisch/kooperativ, Laisser-faire) unterschieden.⁸⁰

Da der Führungsstil auch mitverantwortlich für das menschliche Verhältnis zwischen Führungskräften und Beschäftigten ist, könnte in Form der Mitarbeiterführung eine direkte Verbindung zum Thema Vertrauen bestehen. Vertrauensspezifisch lässt sich der Führungsstil daher als starker Einflussfaktor auf Vertrauensverhältnisse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern vermuten.

Je nach Führungsstil unterscheiden sich beispielsweise die Form, Frequenz und Dauer von Kommunikation und Interaktionen - regelmäßige Kontaktpunkte können bestehen

⁷⁷ Vg. Hintz (2016): S. 27.

⁷⁸ Vg. Staehle (1994): S. 314.

⁷⁹ Hintz (2016): S. 24.

⁸⁰ Vg. Hintz (2016): S. 24 f.

oder aber ausbleiben.⁸¹ Es lässt sich vermuten, dass auch das Vertrauen und dessen Bedeutung je nach Führungsstil variiert.

3.4 Persönlichkeit

Ebenso wie äußerliche Erscheinungen gehören Persönlichkeiten zum zentralen Unterscheidungsmerkmal von Menschen. In der Psychologie wird die Persönlichkeit als das Bild eines Menschen beschrieben, welches zentral durch sein regelmäßiges Verhalten, Erleben und durch seine Erscheinung geprägt wird.⁸² Entsprechend lässt sich die Persönlichkeit als „wichtig für die Orientierung im Alltag und für die berufliche Praxis“⁸³ bezeichnen.

Die Persönlichkeit einer Person ist vor allem durch deren Motive und Eigenschaften definiert.⁸⁴ Um eine vereinfachte Definition eines derart individuellen Faktors zu ermöglichen, lässt sich beispielsweise das Fünf-Faktoren-Modell von Costa & McCrae verwenden. Hierbei werden zentrale Elemente der Persönlichkeitsstruktur bestimmt, die eine strukturierte Persönlichkeitsuntersuchung ermöglichen. Die sogenannten „Big Five“ nach Costa & McCrae thematisieren die Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit für Erfahrungen von Individuen als ausschlaggebend für deren Persönlichkeit.⁸⁵ Entsprechend dieser Grundlage lassen sich verschiedene Persönlichkeitsformen als förderlich oder hinderlich für den Faktor Vertrauen interpretieren. Dies könnte sich etwa in vertrauensvollen oder aber in misstrauischen Tendenzen von Persönlichkeiten äußern.

Folglich gilt es zu untersuchen, inwiefern Persönlichkeiten das Vertrauen beeinflussen können und wie stark sich eine Persönlichkeit sich als Grundlage für bestimmte Vertrauendendenzen äußern kann.

⁸¹ Vg. Hntz (2016): S. 24 f.

⁸² Vg. Asendorpf/Neyer (2012): S. 2.

⁸³ Asendorpf/Neyer (2012): S. 2.

⁸⁴ Vg. Kaschek/Schumacher (2015): S. 26 f.

⁸⁵ Vg. Kaschek/Schumacher (2015): S. 29.

3.5 Erfahrung

Erfahrungen stellen eine der wichtigsten menschlichen Lerngrundlagen dar. Im privaten sowie beruflichen Umfeld stellen Erfahrungen besonders bei Chancen, Risiken oder Herausforderungen eine essenzielle Entscheidungsgrundlage dar.⁸⁶ Im näheren wirtschaftlichen Bezug lässt sich die Erfahrung in zwei Phasen unterscheiden:

- Erfahrung aus geplantem Lernen
- Erfahrung aus Erlebnislernen⁸⁷

Erfahrung lässt sich also in Form von geplantem Lernen offensiv erarbeiten, kann aber auch durch ungeplante und unvorhersehbare Erlebnisse, insbesondere im Alltags- und Berufsleben, erlangt werden.⁸⁸

Der Wert einer entsprechenden Erfahrung hängt einerseits von der menschlichen Fähigkeit ab, aus Erfahrungen Schlüsse für zukünftige Verhaltensweisen ziehen zu können und diese erfolgreich zu nutzen. Andererseits spielt die Beschaffenheit der Erfahrung selbst eine wichtige Rolle. So ist laut McCall jede Erfahrung einzigartig, komplex und nicht immer klar zu deuten, weshalb aus Erfahrungen stets unterschiedliche Dinge gelernt werden können.⁸⁹

Da Erfahrungen in unterschiedlichsten Situationen und thematischen Ursprüngen gemacht werden können, lassen sich auch Vertrauenssituation als solche interpretieren.

Für den Wert des Vertrauens in der Mitarbeiterführung ist es daher fraglich, wie sehr sich Erfahrungen, sowohl allgemein, aber auch in direktem Bezug auf Vertrauen, als einflussnehmend äußern können.

⁸⁶ Vg. W denmann (2015): S. 98 f.

⁸⁷ Vg. W denmann (2015): S. 98.

⁸⁸ Vg. W denmann (2015): S. 98.

⁸⁹ Vg. McCa et a. (1988): S. 9.

4 Untersuchung

4.1 Thesen

In Form der folgenden Thesen wird zu jedem der zuvor beschriebenen Führungsfaktoren eine Verbindung zu dem Thema Vertrauen hergestellt. Durch die nachfolgende Befragung von Experten gilt es, diese Thesen zu verifizieren oder zu falsifizieren, um den Faktor Vertrauen in seiner Bedeutung für effektive Mitarbeiterführung fundiert bewerten zu können.

These 1 „Unternehmenskultur“: Vertrauen ist eng mit der Unternehmenskultur verbunden. Die Verankerung des Vertrauens in der Unternehmenskultur stellt einen essenziellen Erfolgsfaktor für effektive Mitarbeiterführung dar.

These 2 „Unternehmensgröße“: Vertrauen hat je nach Unternehmensgröße einen variierenden Einfluss auf die Effektivität der Mitarbeiterführung.

These 3 „Führungsstil“: Der Wert des Vertrauens für effektive Mitarbeiterführung hängt vom Führungsstil einer Führungskraft ab.

These 4 „Persönlichkeit“: Individuelle Persönlichkeiten beeinflussen die Bedeutung des Faktors Vertrauen und begründen vertrauensvolle oder misstrauische Tendenzen.

These 5 „Erfahrung“: Erfahrungen stellen eine zentrale Voraussetzung für Vertrauen dar und sind fundamental für effektive Mitarbeiterführung.

4.2 Interviews

Um die vorhergehende Untersuchung des Faktors Vertrauen und vor allem dessen mögliche Einflussfaktoren weiter zu stützen, wurden vom Verfasser drei Experteninterviews durchgeführt. Ziel dieser Interviews ist es, literarische Erkenntnisse zu stützen, aufgestellte Thesen zu verifizieren oder zu falsifizieren und eine ausführlichere Informationsbasis für die spätere Maßnahmenentwicklung zu ermöglichen.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte unter Berücksichtigung einer möglichst hohen Heterogenität der einzelnen Personen als Führungskräfte in ihren Unternehmen. So wurde versucht, sowohl unterschiedliche Rechtsformen, Unternehmensgrößen, Branchen und Persönlichkeiten bei der Untersuchung abzudecken. Die folgenden Abschnitte

der Arbeit stellen zunächst die befragten Personen und die entsprechenden Unternehmen vor und fassen die jeweiligen Erkenntnisse und Interpretationen der Interviews in Bezug auf Führungsfaktoren zusammen.⁹⁰

Zur Befragung der Experten wurde ein Gesprächsleitfaden in Form eines Fragebogens entwickelt, der sowohl die Untersuchung allgemeiner Schwerpunkte und einzelner Führungsfaktoren, als auch eine abschließende Bewertung des Faktors Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung abdeckt.

4.2.1 Christoph Schleunung, Schleunungdruck

Der Diplom-Ingenieur Christoph Schleunung leitet seit 1985 die Druckerei Schleunungdruck GmbH in Marktheidenfeld, Bayern, als Geschäftsführer von mittlerweile 200 Mitarbeitern. Zudem ist er Geschäftsführer der Druckhaus Mainfranken GmbH, mit einer Mitarbeiterzahl von etwa 1000 Beschäftigten, ebenfalls in Marktheidenfeld. Darüber hinaus ist Herr Schleunung Vorsitzender im Verband für Druck & Medien Bayern e.V. (VDMB). Der VDMB setzt sich das Ziel, „die Wettbewerbskraft seiner Mitgliedsunternehmen im rasanten Wandel der Medienmärkte nachhaltig zu stärken.“⁹¹ 2016 führte die erfolgreiche und innovative Arbeit des Verbandes zur Auszeichnung des Innovation Awards als „Verband des Jahres 2016“, verliehen durch die Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) in der Kategorie „Reform und Management“.⁹² Diese berufliche, von sozialem Engagement geprägte Karriere, spricht für den Erfolg des Diplom-Ingenieurs und lässt auf eine geschickte und gelungene Unternehmens- und Mitarbeiterführung schließen.

Herr Schleunung zeigte großes Interesse an dem Forschungsthema und nahm eine genaue und umfangreiche Beantwortung der ihm gestellten Fragen vor.

Allgemein bezeichnet Herr Schleunung das Vertrauen als zentralen Grundpfeiler für menschliches Zusammenleben und Formen von sozialen Gefügen. Ohne Vertrauen sei auf langfristige Sicht eine Beziehung zum „Scheitern verurteilt“. Auch als Führungskraft schätzt er den Wert des Vertrauens als vergleichbar hoch ein. Hierbei geht er vor allem auf den positiven Einfluss von Vertrauen auf seine Mitarbeiter ein. Dies ermögliche seinen Beschäftigten eine hohe Motivation und eine kreativere und flexiblere Arbeitsweise.

⁹⁰ Vg. Kapite 3 Ausgewählte Führungsfaktoren.

⁹¹ Verband für Druck & Medien Bayern e.V. (2016).

⁹² Vg. Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (2016).

Eine Führung ohne Vertrauen würde für ihn eine unterdrückende Funktion bedeuten, sowohl die Mitarbeiter als Person betreffend, als auch deren Fähigkeiten.

Die Unternehmenskultur stellt für den Befragten einen sehr zentralen Punkt dar, den er im Unternehmen Schleunungdruck als stark vertreten sieht. Die Unternehmenskultur sei allen Beteiligten bekannt und werde von allen Mitarbeitern gelebt. Maßgebliche Aspekte sind Respekt, Vertrauen, regelmäßiger und häufiger Kontakt, sowie transparente Kommunikation. Einen besonderen Stellenwert trage das „Leben“ der Unternehmenskultur. Hier vergleicht Herr Schleunung sein Unternehmen mit einer Mannschaft aus dem Sport. Demzufolge funktioniere ein Leistungsträger nur dann, wenn der Rest der Mannschaft ebenfalls funktioniert, sich die Spieler vertrauen und jeder weiß, was zu tun ist. Die Unternehmenskultur müsse von allen Beschäftigten gleichermaßen berücksichtigt und deren Handeln abteilungsübergreifend in eine gemeinsame Richtung gelenkt werden. Eine kontinuierliche Pflege, Kontrolle und Weiterentwicklung der Kultur erachtet Herr Schleunung diesbezüglich als ausschlaggebend. In Form von Schulungen, externen Beratungen und vor allem durch ständigen Kontakt und Austausch versucht der Unternehmer permanent seine Mitarbeiter dementsprechend zu fördern, zu unterstützen und neu zu motivieren. Zwar sei ein Vertrauensaufbau ohne eine derartig gelebte Unternehmenskultur möglich, allerdings unter deutlich erschwerten Bedingungen – als Grundvoraussetzung für Vertrauen würde er die Kultur aber nicht bezeichnen.

Mit 200 Mitarbeitern gehört Schleunungdruck zu den mittelgroßen Unternehmen Deutschlands. Das Druckhaus Mainfranken gehört mit 1000 Mitarbeitern bereits zu den großen Unternehmen. Im Falle von Schleunungdruck leitet Herr Schleunung seine Mitarbeiter über einen engen Führungskreis von acht Personen. Den Wert des Faktors Vertrauen sieht er jedoch keinesfalls von der Unternehmensgröße abhängig. Durch eine besonders flache Hierarchie und einen engen Kontakt, sei es unbedeutend ob es sich um 5, 10 oder 200 Mitarbeiter handle. Im Gegensatz zu einer Entscheidung von oben herab, sei so auch eine gegenseitige Beeinflussung und ein gemeinsames Lernen ermöglicht. Hier betont er die Bedeutung der gelebten Unternehmenskultur. Wenn alle Mitarbeiter eine entsprechende Vertrauenskultur leben, dann habe die Unternehmensgröße keine besondere Relevanz.

Seinen Führungsstil bezeichnet der Geschäftsführer als vertrauensfördernd. Mit gutem Beispiel vorangehend legt Herr Schleunung hohen Wert auf eine Achtung menschlicher Grundwerte. In Form von Ehrlichkeit, Wertschätzung und der permanenten Bereitschaft Vertrauen zu schenken, trage sein Führungsstil in motivierender Form zu einer hohen Effektivität seiner Mitarbeiter bei. Die Grundlage dafür sieht er in persönlichem Kontakt, geprägt von Menschlichkeit, Anstand und Transparenz, was durch die flache Hierarchiestruktur gefördert werde. Kleine Aufmerksamkeiten untereinander machen es leichter das Unternehmen durch gute, aber vor allem auch durch schlechte Zeiten zu führen.

Vertrauen bedeute auch, den Mitarbeitern viel Freiheiten zu lassen, anstatt permanent zu kontrollieren. Dieses geschenkte Vertrauen motiviere die Beschäftigten, es in Form von effektiver und gewissenhafter Arbeiten zurückzugeben. Spezielles Lob oder Feedback versucht Herr Schleunung stets an die verantwortlichen Mitarbeiter weiterzutragen, dies motiviere nicht nur zusätzlich, sondern ermögliche allen im Unternehmen einen tieferen Einblick in die Bedeutung ihrer Arbeit. Besonders durch regelmäßige Kommunikation und Interaktion in Form von Aushängen, Veranstaltungen oder Präsentationen sei eine starke Transparenz möglich, die in seinem Führungsstil einen hohen Stellenwert einnehme.

Den Faktor Persönlichkeit stellt Herr Schleunung als einflussreiche Voraussetzung für seinen Führungsstil dar. Gewachsen auf Erfahrungen habe sich seine Persönlichkeit mit der Zeit stets weiterentwickelt und sein Verhalten geprägt. Als Grundlage für die Entwicklung der Persönlichkeit, sieht er neben persönlichen Erfahrungen auch eine genetische Veranlagung. Nicht jeder sei zum Musiker oder aber zum Abteilungsleiter geboren. In Bezug auf die Mitarbeiterführung spiele es daher eine große Rolle, die Persönlichkeiten der Beschäftigten zu kennen und individuell zu fördern, je nach potenziellen Stärken und Schwächen. Hierbei empfehle sich erneut ein regelmäßiger und auf Achtung und Verständnis basierender Kontakt. Dies sei auch bei der Zusammenstellung von Teams von Vorteil. Die Mitarbeiter müssen gut miteinander auskommen, um eine entsprechend gute Leistung abliefern zu können. Als besonders hilfreich dabei erachtet Herr Schleunung seine vertrauensvolle Einstellung. Die Bereitschaft auch unbekanntes und neuen Dingen gerne eine Chance zu geben und Vertrauen zu können, bezieht er auf seine Erfahrungen. Einer Person, die schon viele positive Erfahrungen machen durfte und nur selten Enttäuschungen hinnehmen musste, falle es vermutlich leichter eine positive Erwartungshaltung aufzubauen, wie jemandem, der bereits mehrfach hintergangen wurde oder der oft Misserfolge erfahren musste.

Erfahrung, ob persönlich oder geschäftlich, habe einen starken Einfluss auf das Führungsverhalten des Befragten. Sowohl positive als auch negative Erfahrungen eignen sich als Hilfestellungen für oder gegen eine bestimmte Entscheidung, insbesondere dann, wenn sich Situationen wiederholen oder ähneln. Dementsprechend hält Herr Schleunung Erfahrungen für wichtig um eine Vertrauensbasis zu seinen Mitarbeitern aufbauen zu können. Durch eine derartige Erfahrungsbasis entstehe mit der Zeit eine bestimmte Erwartungshaltung, die gegenseitiges Vertrauen fördert und in wirtschaftlicher Sicht eine reibungslose und effektive Arbeitsweise bedeute. Um so eine Form des Vertrauens zu erlangen ist es Herrn Schleunung besonders wichtig, potenzielle neue Mitarbeiter zuerst persönlich kennenzulernen. Seine Erfahrungen mit anderen Menschen äußert sich in Form eines Bauchgefühls, was den Mitarbeiter, neben seinen beruflichen Kenntnissen entweder qualifizieren oder disqualifizieren kann. Es müsse

zunächst auf menschlicher Ebene funktionieren, anders können keine der beiden Parteien voneinander profitieren.

Herr Schleunung bewertet den Faktor Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung mit 8-9 von maximal 10 möglichen Punkten. Das Vertrauen hat für ihn als Führungskraft eine hohe bis sehr hohe Bedeutung.

4.2.2 Henning Putzke, BMW Motorrad Deutschland

Für den Wirtschaftsingenieur Henning Putzke begann 1994 der berufliche Werdegang bei der BMW Group als Verkäufer in der BMW Niederlassung Hamburg. Von 2002 bis 2006 leitete Henning Putzke den Vertrieb der BMW Group in Mexico und von 2006 bis 2008 war er als Leiter für Marketing und Vertrieb in Ungarn tätig. Dort übernahm er 2009 anschließend die Geschäftsführung der BMW Group Ungarn. Nach seiner Rückkehr nach Deutschland leitete er zunächst zwei Geschäftsstellen der BMW Group in Berlin und nahm anschließend zum 1. August 2012 die Position des Leiters BMW Motorrad Deutschland in München ein. BMW Motorrad ist seit Jahren einer der erfolgreichsten Zweiradhersteller der Welt, mit Deutschland als dessen größten und umsatzstärksten Einzelmarkt. 2015 gelang es der BMW Group mit BMW Motorrad zum fünften Mal in Folge einen Absatzrekord zu erwirtschaften und auch das Geschäftsjahr 2016 ist auf dem besten Weg diese Serie fortzusetzen.⁹³

Herr Putzke beantwortete sämtliche Fragen in einem hochprofessionellen Stil, welcher seine Aussagen und Eindrücke stets prägnant und treffsicher vermittelte. Der Leiter von BMW Motorrad Deutschland schien sehr vertraut, sowohl mit der Situation, als auch mit dem Thema Vertrauen umzugehen.

Der Wirtschaftsingenieur definiert das Vertrauen vor allem auf beruflicher Ebene. Vertrauen bestehe, wenn Mitarbeiter gewissenhaft, pünktlich und gemäß Vereinbarungen ihre Aufgaben bewältigen. Hierzu gehören auch regelmäßige Rücksprachen, zum Beispiel über Zwischenschritte, sowie die letztendliche Erreichung des erwarteten Zieles. Herr Putzke sieht im gegenseitigen Vertrauen die Basis für die Delegation von Aufgaben und somit auch die Basis seiner Funktion als Führungskraft. Hierbei sei es notwendig sich tagtäglich mit dem Thema Vertrauen auseinanderzusetzen, um sowohl Delegation als auch Bewältigung von Tätigkeiten langfristig zu gewährleisten.

⁹³ Vg. Presseclub Deutsch and BMW GROUP (2016).

Die Unternehmenskultur des Großkonzerns BMW beschreibt der Befragte als sehr ausgeprägt. Durch sich stets verändernde Einflüsse wie auch globale Faktoren, werde diese fortlaufend geprüft und notfalls angepasst und weiterentwickelt. Um diese Unternehmenskultur allgemein zu gewährleisten seien zentrale Werte der Kultur, so auch das Vertrauen, Bestandteile der erwünschten Leistung von internen Führungskräften, die in Form von Beurteilungen überprüft und geschult werden. Für den Leiter des deutschen Marktes ist hierbei ein „Leben“ der Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung. In Form von beispielhafter Führung, geprägt durch die entsprechende Kultur, sei es möglich deren Werte an die Mitarbeiter weiterzugeben und auch einzufordern. Ohne eine derart ausgeprägte Unternehmenskultur sei der Aufbau von Vertrauen in Form einer reinen Führungskultur möglich, die ein vergleichbares Werte und Normen-Gerüst bei den Mitarbeitern gemäß des Anspruchs der Führungskraft einfordert.

Obwohl das Unternehmen BMW Motorrad nur einen Teil des Konzerns der BMW Group darstellt, beschäftigt es über 3000 Mitarbeiter, weshalb es sich als großes Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland klassifiziert. Unter der direkten Führung von Herrn Putzke stehen circa 50 Personen. Trotz der Unternehmensgröße beschreibt er die Hierarchie als flach. In Form eines übergeordneten Vorstands und vier Führungsebenen, wird auf vergleichsweise wenigen Hierarchiestufen agiert. Hierbei habe die Rolle des Vertrauens stets die gleiche Gewichtung. Unabhängig von der Mitarbeiteranzahl oder der Hierarchiestufe bleibe das Vertrauen die entscheidende Basis für eine geregelte Zusammenarbeit.

Die Führung von Herrn Putzke ist stark von Vertrauen geprägt. Hier betont er die Gegenseitigkeit, die neben dem Vertrauen auch auf Respekt beruht. Neben gerechter Aufteilung von Arbeitsmengen, ist dem Befragten vor allem eine individuelle und identifikationsbasierte Freude und Erfüllung an der Arbeit wichtig. Dies mache es möglich, die Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, über ihre Grenzen hinweg Leistungen zu erbringen und einen erhöhten Leistungsanspruch als Herausforderung anzusehen. Mit stark zielorientierter Führung, bezüglich Kommunikation, leistungsgerechter Verteilung, Kontrolle und Forderung, helfe sein Führungsstil bei der Motivation der Mitarbeiter, was in Form von effektiver Arbeit gemeinsame Erfolge ermögliche. Herr Putzke stellt sich selbst den Anspruch nach einer vertrauensfördernden Führung, die regelmäßig durch Mitarbeiterbefragungen überprüft wird. So sei es ihm möglich, Kernpunkte seiner Führung zu überarbeiten und neue Herausforderungen in der Mitarbeiterführung zu erkennen und zu bearbeiten. Im Kontakt mit seinen Mitarbeitern ist ihm vor allem eine Verlässlichkeit wichtig. Hierbei spricht er von einer konstanten Vertrauensbasis, deren Zuverlässigkeit unabhängig von Frequenz oder Art der Kommunikation (Telefon, E-Mail, persönliches Gespräch, etc.) gültig ist. Das gesprochene Wort gelte, ebenso wie das niedergeschriebene.

Herr Putzke sieht das eigene Führungsverhalten durch die Persönlichkeit nahezu unweigerlich geprägt. Darüber hinaus hält er es für wichtig durch Offenheit und Selbstreflexion einen konsistenten Abgleich von Persönlichkeit und der gestellten Führungsverantwortung durchzuführen. Im Zweifel sei hier auch eine Persönlichkeitsveränderung für effektive Führung notwendig, sollte dieser Abgleich grobe Differenzen zwischen Persönlichkeit und Anforderungen aufdecken. Persönlichen Kontakt sieht der Wirtschaftsingenieur nicht als zwingend notwendig für gute und erfolgreiche Zusammenarbeit an. Vielmehr könne eine persönliche Nähe schnell zu einer Beeinträchtigung der Führungsaufgaben führen. So sei eine angemessene Distanz zu empfehlen, nicht aus Unwillen in Kontakt mit Mitarbeitern zu treten, sondern um eine klare Führung zu gewährleisten. Diese Distanz definiere sich in der Regel durch unterschiedliche Aufgabenzusammenstellungen und Rollenzuweisungen. Wichtiger ist für Herrn Putzke das persönliche Zusammenspiel der Mitarbeiter untereinander. Hierbei gehe es vor allem darum, einen Wohlfühlfaktor innerhalb eines Teams zu erlangen. Abhängig von den individuellen Persönlichkeiten der einzelnen Beschäftigten, könne eine erfolgreiche Zusammenarbeit zum Beispiel in kollegialer, freundschaftlicher oder aber distanzierter Form stattfinden, solange jeder Teilnehmer damit zufrieden sei. Vertrauen, Respekt und Akzeptanz stellen für Herrn Putzke die Grundpfeiler für ein derartiges soziales Konstrukt dar.

Sich selbst beschreibt Herr Putzke als „gesund misstrauisch“. Da er neuen Dingen mit einer grundlegenden Skepsis gegenüberstehe, ließen sich zu hoch gesteckte Ansprüche schnell aufdecken und es entstehe ein besonderer Ansporn für seine Mitarbeiter. Diese seien dadurch motiviert, ihre Ziele realistisch zu setzen, zu argumentieren und Dinge somit optimal vorzubereiten. Dies sei auch die Grundlage für ein faires Feedback zwischen ihm und seinen Mitarbeitern. Durch eine solche Form der konstruktiven, kritischen Betrachtung sei außerdem die Nachhaltigkeit der Mitarbeitereffektivität gefördert.

Den Einfluss von Erfahrung sieht der Befragte als elementar an. Führung bedeutet für ihn ein ständiges Auseinandersetzen und Dazulernen auf menschlicher Basis. Durch verschiedenste Kulturen und Persönlichkeiten sei es eine aus Erfahrung wachsende Fähigkeit, Menschen in gesetztem Rahmen, individuell, je nach deren Anforderungen, zu einer bestimmten Leistung zu motivieren. Eine gute Vertrauensbasis spiele vor allem in Krisensituationen eine wichtige Rolle. Vertrauen als Basis für die Effektivität von Mitarbeitern stellt vor allem bei Nicht-Zielerreichung einen zentralen Faktor dar, da ohne entsprechende Leistungsbereitschaft und Motivation ein Ausweg aus einer solchen Krise nur schwer möglich sei. Insbesondere bei der Auswahl und Führung von Mitarbeitern legt Herr Putzke Wert auf Vertrauen, das für ihn die Grundlage für gegenseitigen Respekt schafft. So seien klare Kommunikation, Fairness, Definition und Akzeptanz von Rollen und dadurch eine gemeinsame Zielerreichung möglich. Ob eine Person diese Voraussetzungen erfüllen könnte, prüft der Leiter von BMW Motorrad Deutschland bes-

tenfalls durch persönliches Kennenlernen. So entstehe ein Bauchgefühl, was durch Erfahrungswerte eine positive oder negative Einschätzung möglich macht. Hierbei gehe es vor allem um das Gefühl wie sich eine Person in das Gesamtbild des Unternehmens und in das für ihn bestimmte Team eingliedern kann und weniger um Qualifikationen, Vita oder Noten.

Den Faktor Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung bewertet Herr Putzke mit 10 von 10 möglichen Punkten. Für ihn stellt Vertrauen eine absolute Basis dar, ohne die keine Zusammenarbeit stattfinden könne.

4.2.3 Bernd Raschke, Liskow Druck & Verlag

Bernd Raschke ist Diplom-Ingenieur für Druckereitechnik und selbstständiger Geschäftsführer, sowie alleiniger Inhaber der Liskow Druck & Verlag GmbH. Das Unternehmen beschäftigt 12 Mitarbeiter, weshalb es sich nah an der Klassifizierungsgrenze für kleine Unternehmen in Deutschland bewegt. Herr Raschke ist außerdem Gründer und Geschäftsführer der VEMA-Systeme GmbH, einem umgesetzten Geschäftskonzept, welches dem Unternehmer im Jahre 2003 den Sieg des Existenzgründerwettbewerbs „StartUp-Impuls“ der Region Hannover sichern konnte.⁹⁴

Für Herrn Raschke stellt Vertrauen eine besonders wichtige Grundlage für zwischenmenschliche Beziehungen dar, welche auch die Arbeit als Führungskraft in Kontakt mit Mitarbeitern sehr stark beeinflusst.

Das Unternehmen Liskow Druck & Verlag GmbH verfügt laut Herrn Raschke über eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur, die über Jahre hinweg gezielt angesteuert und entwickelt wurde. Zentrales Merkmal der Unternehmenskultur sei ein gewisser Wohlfühlfaktor, sowohl für den Geschäftsführer selbst, als auch gleichermaßen für sämtliche Mitarbeiter. Sich wohlfühlen bezeichnet Herr Raschke unter anderem als Vertrauen in die wirtschaftliche Stärke und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, sowie eine gewisse Erwartungshaltung im Kontakt mit Kollegen und Kunden. Die Mitarbeiterführung und die Kultur des Unternehmens, bezeichnet der Befragte als stark voneinander abhängig. So spiegele die Kultur oftmals die Führung wider und umgekehrt. Ein kultureller Einfluss auf die Mitarbeiterführung äußere sich vor allem durch die Ermöglichung von

⁹⁴ Vg. Presseporta (2004).

Vertrauensaufbau. Ohne eine entsprechende Unternehmenskultur hält Herr Raschke den Aufbau von Vertrauen nicht für unmöglich, aber für deutlich erschwert.

Die Hierarchie im Unternehmen Liskow Druck & Verlag beschreibt Herr Raschke als sehr flach. Jeder Mitarbeiter unterstehe seiner direkten Führung und verfüge dabei über maximale Verantwortung, sowohl in seinem Arbeitsgebiet, als auch in der Zusammenarbeit mit seinen Kollegen.

Die Führung von Herrn Raschke ist laut eigener Aussage besonders durch gewisse Regeln des menschlichen Kontakts geprägt. Klarheit, Authentizität und Kommunikationsbereitschaft seien die Grundpfeiler des Unternehmers, die bei seinen Mitarbeitern zu Anerkennung, Wertschätzung und Respekt führen. Hierfür müsse eine angemessene soziale Kompetenz gegeben sein. Offenheit und Klarheit führe außerdem zu einer hohen und anhaltenden Motivation der Mitarbeiter. Leistung könne direkt und unmissverständlich eingefordert werden, ebenso können Bedingungen gemeinsam besser erarbeitet und vereinbart werden. Als eine vertrauensfördernde Funktion des eigenen Führungsstils erachtet der Befragte dessen Konstanz bezüglich zuvor genannter Werte und Normen. Seine Mitarbeiter sollen darauf vertrauen können, dass stets ein ehrlicher Umgang, miteinander gepflegt wird, unabhängig von situativen Umständen. Dieser Umgang sei stark geprägt von direkter und offener Kommunikation. Direkte Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Beschäftigten ist für Herrn Raschke eines der wichtigsten Mittel für den Aufbau von Vertrauen.

Seine Rolle als Führungskraft sieht Herr Raschke auch durch seine Persönlichkeit geprägt. Hierbei nennt er sowohl negative Einflüsse wie Ungeduld oder einen extrem hohen Qualitätsanspruch an Mensch und Produkt, als auch gleichermaßen einflussreiche positive Faktoren. Sein Führungsverhalten ist weniger stark durch privaten Kontakt zu seinen Mitarbeitern geprägt, da er diesen eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben ermöglichen möchte. Ein privater Kontakt sei zwar wichtig, aber nur in gewissen Maßen und in Abhängigkeit zu den Interessen und Erwartungen des jeweiligen Mitarbeiters. Persönlichen Kontakt der Mitarbeiter untereinander betrachtet Herr Raschke auf ähnliche Art und Weise. Hierbei legt der Unternehmer ebenfalls Wert darauf, jedem Beschäftigten seine individuell gewünschte Privatheit zu ermöglichen, um einen reibungslosen Arbeitsablauf erreichen zu können.

Herr Raschke beschreibt sich selbst als vertrauensvolle Person. Diese Einstellung beruhe auf seinen gemachten Erfahrungen, sowohl positive als auch negative, sowie auf einer „typ-bedingten positiven Einstellung“. Genannte Erfahrungswerte sieht er als starken Einfluss auf sein Führungsverhalten an. Erst nachdem er sein eigenes Ziel habe erkennen und verstehen können, war es ihm möglich, eine dementsprechende Führung

zu verfolgen. Aus Mitarbeitersicht seien die Erfahrungen der eigenen Person entscheidend für deren Vertrauen. Berufliche Erfolge sowie menschliche Werte seien die Grundlage für Erfahrungen im Kontakt miteinander, die bestenfalls zu einer stark positiven Erwartungshaltung gegenüber der Führungskraft führen können.

Die Grundlage lässt sich auch hier im gegenseitigen, direkten Kontakt vermuten. Dies sei ebenfalls die Basis, die Herr Raschke für das Vertrauen zu seinen Mitarbeitern benötigt. Begonnen mit einem ersten persönlichen Eindruck, entstehe eine mögliche Einschätzung der Person. Durch soziale Kompetenz, gepaart mit einer Verkörperung zentraler Unternehmenswerte und einer gewissen, allerdings nicht entscheidenden fachlichen Kompetenz, ergebe sich ein Gesamtbild einer Person, welches den Aufbau von Vertrauen entweder ermögliche, oder verhindere.

Den Wert des Faktors Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung bezeichnet Herr Raschke als sehr hoch und vergibt 9 von 10 möglichen Punkten.

4.3 Bewertung

Durch die Interviews der drei unterschiedlichen Führungskräfte konnten eindeutige Ergebnisse hervorgebracht werden. Trotz wesentlicher Unterschiede von Unternehmensgröße, Persönlichkeit oder auch der Branche, besteht seitens der Experten hohe Übereinstimmung hinsichtlich des Themas Vertrauen. Zuvor aufgestellte Thesen in Bezug auf die Bewertung des Faktors Vertrauen lassen sich dadurch verifizieren oder falsifizieren. Zudem können literarische Erkenntnisse bestätigt und gestärkt werden.

Im folgenden Abschnitt werden diese Ergebnisse vorgestellt. Die Bewertung des Faktors Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung stellt das Ergebnis des ersten Teils der Forschungsfrage dar.

4.3.1 Vertrauen und Führung

Die vorangegangene Forschung lässt wenig Zweifel an der engen Verknüpfung von Vertrauen und moderner Führung zu. Ob in generellen Führungsaufgaben, oder aber speziell in der Mitarbeiterführung, stellt der Faktor Vertrauen eine grundsätzliche, zentrale und erfolgsfördernde Variable dar. Die befragten Experten resümierten, dass deren Führung ohne das Vertrauen nicht in der bevorzugten Art und Weise möglich wäre, geschweige denn überhaupt existieren könnte.

Bezüglich der zuvor aufgestellten Thesen⁹⁵, lassen sich auf Basis der vorangegangenen Untersuchung folgende Ergebnisse zusammenfassen:

In Bezug auf These 1 „Unternehmenskultur“: Die Unternehmenskultur ist tatsächlich sehr eng mit dem Faktor Vertrauen verbunden. Eine Verankerung des Vertrauens als Teil der Kultur hilft laut Expertenmeinungen bei der Durchführung ihrer Führungsaufgaben, speziell der Mitarbeiterführung. Dementsprechend stellt die Unternehmenskultur für alle befragten Experten ausdrücklich einen der wichtigsten Faktoren in der Unternehmensführung dar. These 1 ließ sich somit bestätigen und konnte verifiziert werden.

In Bezug auf These 2 „Unternehmensgröße“: Vertrauen hat nicht wie erwartet je nach Unternehmensgröße einen variierenden Einfluss auf die Effektivität der Mitarbeiterführung. Hier spielt vor allem der Einfluss der Unternehmenskultur für die Führungskräfte eine wichtige Rolle. Es besteht Einigkeit, dass Vertrauen, auch unabhängig von der Unternehmensgröße, stets die gleichhohe Bedeutung für die Führung hat. Lediglich die Umsetzung einer Vertrauenskultur könne bei veränderter Größe eine andere Schwierigkeit erhalten. These 2 erwies sich daher als falsch und ließ sich falsifizieren.

In Bezug auf These 3 „Führungsstil“: Zwar sind die Führungsstile der Befragten nicht identisch, jedoch lassen sich eine Vielzahl an Parallelen herausstellen, allen voran die Aspekte der Menschlichkeit und Transparenz. Zudem sprechen sich alle Experten für eine hohe Wertschätzung des Faktors Vertrauen in der Mitarbeiterführung aus. Aufgrund der starken Korrelation zentraler Führungsaspekte lässt sich eine Abhängigkeit des Vertrauens mit dem Führungsstil nicht pauschalisieren, eine positive Tendenz ist aber dennoch erkennbar. These 3 bedarf einer genaueren Untersuchung und kann daher im Rahmen dieser Arbeit weder verifiziert noch falsifiziert werden.

In Bezug auf These 4 „Persönlichkeit“: Über den nahezu unweigerlichen Einfluss der Persönlichkeit auf die Bedeutung des Faktors Vertrauen besteht Konsens seitens der Experten. Sowohl die Persönlichkeit der Führungskraft selbst, als auch die aller Beschäftigten spielt hierbei eine Rolle. So gilt es, sowohl die eigene Persönlichkeit zu kennen, in der Führung zu berücksichtigen und notfalls sogar eine Persönlichkeitsveränderung im Sinne des Unternehmens vorzunehmen. Darüber hinaus stellen die Individuellen Persönlichkeiten sämtlicher Mitarbeiter einen zentralen Aspekt der Mitarbeiterführung dar.

⁹⁵ Vg. Kap te 4.1 Thesen.

Nur unter Berücksichtigung solcher individuellen Bedürfnisse ist eine effektive Mitarbeiterführung durchzusetzen. Für vertrauensvolle oder misstrauische Tendenzen halten die Befragten nicht nur die Persönlichkeit für verantwortlich, sondern vermuten auch eine gewisse genetische oder typ-bedingte Voraussetzung für eine der Tendenzen. These 4 erwies sich als bestätigt und konnte daher verifiziert werden.

In Bezug auf These 5 „Erfahrung“: Der Faktor der Erfahrung spielt ebenfalls bei allen Interviewpartnern eine sehr zentrale Rolle. Die Erfahrung stellt hier die zentrale Grundlage für Führungsverhalten und auch für Vertrauen dar. Einerseits bieten entsprechende Erfahrungswerte die Basis für das Lernen und Weiterentwickeln eigener Kompetenzen, andererseits ist die Erfahrung auch im direkten Umgang mit Beschäftigten ausschlaggebend. Hierbei betonen die Befragten ein gewisses Bauchgefühl, welches auf Erfahrungswerten basierend zu bestimmten Einschätzungen und Entscheidungen führt. These 5 konnte ebenfalls verifiziert werden.

Das Vertrauen ist besonders eng mit den Faktoren Unternehmenskultur, Erfahrung und Persönlichkeit verbunden.

So beschreibt zum Beispiel Herr Schleunung seine Unternehmenskultur auch als Vertrauenskultur und vergleicht seine Mitarbeiter als Mannschaft, in der jeder eine bestimmte, ihm bekannte Rolle zu erfüllen hat.⁹⁶ Angelehnt an das 3-Phasenmodell zur Erläuterung der Vertrauendynamik lässt sich hier eine Parallele zu gemeinschaftlichem, *Identifikationsbasiertem Vertrauen* erkennen. Ein Mitarbeiter soll aus eigenem Antrieb so handeln wollen, wie es auch Kollegen, Vorgesetzte oder andere Angestellte des Unternehmens tun und für richtig halten würden.⁹⁷

Laut Herrn Raschke ist eine Persönlichkeit vertrauensfördernd, wenn sich soziale Kompetenzen mit einer Verkörperung von Unternehmenswerten vereinen, die außerdem in Kombination mit fachlicher Kompetenz einen positiven Eindruck vermittelt.⁹⁸ Dies gleicht sich mit der Aussage von Jens Asendorpf, der die Persönlichkeit einer Person vor allem durch dessen Motive und Eigenschaften definiert sehen.⁹⁹

⁹⁶ Vg. Kap te 4.2.1 Christoph Schleunung, Schleunungdruck.

⁹⁷ Vg. Kap te 2.1.5 Vertrauendynamik.

⁹⁸ Vg. Kap te 4.2.3 Bernd Raschke, Liskow Druck & Verlag.

⁹⁹ Vg. Asendorpf/Neyer (2012): S. 2.

Herr Putzke bezeichnet die Erfahrung gar als elementar. Sie stellt die Grundlage für menschliches Lernen und Entwickeln dar,¹⁰⁰ was in direkter Verbindung mit der Motivation von Mitarbeitern erwähnt wird. Besonders bei Krisenzeiten in einem Unternehmen ist eine entsprechende Erfahrung maßgeblich für die erfolgreiche Führung.¹⁰¹ Die Führung als permanenten Lern- und Erfahrungsprozess zu erkennen kann sich daher speziell bei der Konfrontation mit Chancen, Risiken oder Herausforderungen entscheidend äußern.¹⁰² Hierbei bieten gemeinsame menschliche Erfahrungen die wichtigste Basis für Personal- und Mitarbeiterführung.

Die Faktoren Unternehmenskultur, Persönlichkeit und Erfahrung bieten sich gemäß den zuletzt beschriebenen Einflüssen als Entwicklungsgrundlage für vertrauensfördernde Maßnahmen an. Über gezielte Förderung dieser Führungsfaktoren kann eine Steigerung des Vertrauens erreicht werden.

4.3.2 Vertrauen - Erfolgsfaktor für effektive Mitarbeiterführung?

Nachdem der Einfluss des Vertrauens auf die Führung mithilfe ausgewählter Führungsfaktoren bestätigt werden konnte, gilt es darzustellen, inwiefern das Vertrauen als verantwortlich für effektive Mitarbeiterführung bezeichnet werden kann.

Effektivität wurde zuvor durch ein möglichst zielgerichtetes, genaues und vollständiges Erreichen eines Zieles definiert.¹⁰³ In Bezug auf effektive Mitarbeiterführung bedeutet dies, Mitarbeiter durch Führung so zu beeinflussen, dass dieser Zustand eintritt oder vorherrscht.

In jeder Hinsicht lässt sich in dieser Arbeit das Vertrauen als förderlich für Kommunikation, Delegation und Motivation von Mitarbeitern herausstellen. Für eine gesamtunternehmerische Entwicklung wurde das Vertrauen als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren definiert. Speziell auf Mitarbeiterführung bezogen, stellt das Vertrauen zudem eine Grundlage für erfolgreiche Zielerreichung dar. Vertrauen ist also nicht nur ein allgemein wichtiger Erfolgsfaktor, sondern trägt auch direkt zur Motivation, Eigeninitiative und Zie-

¹⁰⁰ Vg. W denmann (2015): S. 98 f.

¹⁰¹ Vg. Kap te 4.2.2 Henn ng Putzke, BMW Motorrad Deutschland.

¹⁰² Vg. Kap te 3.5 Erfahrung.

¹⁰³ Vg. Kap te 2.2.2 Effekt ve M tarbe terführung.

lerreichung der Mitarbeiter bei. Die Grundlage hierfür ist in erster Linie eine durch Vertrauen erleichterte, transparente Kommunikation, etwa in Form von eindeutiger Delegation oder klarem Feedback.

Abschließend lässt sich das Vertrauen daher durchaus als Erfolgsfaktor für effektive Mitarbeiterführung bezeichnen.

4.3.3 Ergebnis

Vertrauen lässt sich aufgrund der vorhandenen Forschungsergebnisse als essenziell für effektive Mitarbeiterführung bewerten. Zwar spielt der Faktor Vertrauen in vielen Bereichen der Unternehmensführung eine Rolle, jedoch lässt sich die Bedeutung des Vertrauens in Unternehmen besonders im Kontakt zwischen Führungskräften und Beschäftigten erkennen. Bei der Annahme, die Mitarbeiterführung betreffe nicht nur die einseitige Beziehung von Vorgesetzten zu Mitarbeitern, sondern auch von Mitarbeitern zu Vorgesetzten und von Mitarbeitern untereinander, lässt sich das Vertrauen als unverzichtbar im Hinblick auf ein derart funktionierendes gesellschaftliches Konstrukt bezeichnen. Verfügt ein Unternehmen über ein solches Konstrukt, kann dies zu einer effektiven und erfolgreichen Mitarbeiterführung beitragen.

Auf Basis der literarischen Erkenntnisse in Kombination mit den Ergebnissen der Expertenbefragung, lässt sich der Einfluss des Faktors Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung als hoch bis sehr hoch bewerten.

5 Zentrale Maßnahmen zur Vertrauenssteigerung

Im folgenden Abschnitt der Arbeit werden zentrale, vertrauenssteigernde Maßnahmen entwickelt. Diese sollen Führungskräften unabhängig von Person, Situation und Unternehmen behilflich sein, das Vertrauen in Bezug auf Mitarbeiterführung zu steigern.

Entsprechend der Ergebnisse aus der Bewertung des Faktors Vertrauen, zielen diese Maßnahmen auf eine Erhöhung der Effektivität der Mitarbeiterführung ab.

5.1 Entwicklungsgrundlage

Die bisherigen Ergebnisse aus Literaturquellen und die Erkenntnisse aus Forschung und Befragung dienen als Entwicklungsgrundlage für die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen. Um die zentrale Eigenschaft der Maßnahmen zu gewährleisten, standen für deren Entwicklung vor allem grundlegende Ergebnisse im Fokus. Die Führungsfaktoren Unternehmenskultur, Persönlichkeit und Erfahrung stellen daher die Basis für die Entwicklung von jeweils einer vertrauenssteigernden Maßnahme dar.

5.2 Effektivität der Führung

Durch die vorangegangene Bewertung des Faktors Vertrauen im Hinblick auf effektive Mitarbeiterführung ließ sich herausstellen, dass Vertrauen einen essenziellen Faktor in diesem Bezug darstellt. Das Ziel der Vertrauensförderung ist demnach aus unternehmerischer Sicht sinnvoll um die Effektivität der Mitarbeiterführung sowohl zu gewährleisten, als auch zu steigern. Da Effektivität von Mitarbeiterführung oftmals in Form von wirtschaftlichen Erfolgen messbar gemacht wird, spielt auch die Motivation der jeweiligen Beschäftigten eine wichtige Rolle. Ohne Motivation lassen sich wirtschaftliche Erfolge nur erschwert erzielen, was auf eine ineffiziente Mitarbeiterführung rückschließen lässt.¹⁰⁴

Für die folgenden Maßnahmen wurden dementsprechend neben der Vertrauensförderung, auch die Mitarbeitermotivation als zentrale Funktion bestimmt.

¹⁰⁴ Vg. Enke mann/Enke mann (2011): S. 9 ff.

5.3 Einfluss von Forschungsergebnissen

Die Forschungsergebnisse eines Interviews nehmen vor allem dann Einfluss auf die Erarbeitung der zentralen Maßnahmen zur Vertrauensentwicklung, wenn sie sich mit den Erkenntnissen aus literarischer Forschung, sowie den Ergebnissen der anderen Interviews decken. So soll der Fokus auf zentral gültige Informationen gerichtet werden. Informationsgrundlagen, die sich in Augen der Interviewpartner als falsch erweisen, oder Aussagen, die sich nicht durch literarische Quellen stützen ließen, wurden nicht berücksichtigt.

Dementsprechend wurden Kernpunkte ausgewählt, die sowohl in allen drei Expertenbefragungen gleichermaßen auffielen und auch auf literarischer Basis thematisiert und durch die Interviews verifiziert wurden. Gestützt auf theoretischem Grundlagenwissen findet in der Maßnahmenentwicklung eine Verknüpfung und Interpretation sämtlicher Erkenntnisse statt, mit dem Fokus auf möglichst potente Entwicklungsfelder der Mitarbeiterführung und des Vertrauens.

5.4 Maßnahmenentwicklung

5.4.1 Maßnahme 1: „Gemeinsam sind wir stark.“

Die erste zentrale Maßnahme zur Steigerung des Vertrauens ist in der Unternehmenskultur begründet. Hierbei handelt es sich in erster Linie um eine langfristige Maßnahme, die interpersonales Vertrauen und Systemvertrauen erzielt.

Im Fokus der Maßnahme steht das gemeinsame Ziel des ökonomischen Erfolgs, welches eine zentrale Wirkungsfunktion auf das interpersonale Vertrauen darstellt.¹⁰⁵ Hierbei gilt es, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die den Beschäftigten den Zusammenhang von Unternehmenserfolg und Vertrauenskultur aufzeigt. Die Mitarbeiter müssen durch klare Definition der Anforderungen motiviert werden, sowohl in die Stärke des Unternehmens, als auch in die Arbeit der Kollegen, zu vertrauen. Dadurch kann über längere Zeit ein identifikationsbasiertes Gefühl erreicht werden, was eine stark gefestigte und nachhaltige Vertrauensstruktur ermöglicht.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Vg. G bert (2003): S. 81 f.

¹⁰⁶ Vg. Kap te 2.1.5 Vertrauensdynam k.

Im Hinblick auf das Systemvertrauen, also das Vertrauen in das Unternehmen selbst, ist es besonders wichtig, durch ein hohes Maß an Offenheit und Klarheit die Funktionalität der Institution darzustellen. In Abhängigkeit des Wertes von Vertrauen bedeutet dies eine Funktionalität, die erst bei entsprechend gelebter Vertrauenskultur gegeben ist. Diese Abhängigkeit sollte offensiv an die Mitarbeiter kommuniziert werden, um die Bedeutung des Vertrauens für die Unternehmensfunktionalität hervorzuheben.

Weiter empfiehlt es sich, die zentralen Grundlagen für die Entstehung von interpersonalem Vertrauen¹⁰⁷ in deren Funktion als Erfolgsfaktoren aktiv zu kommunizieren. Hierfür würde sich beispielsweise eine Integration der Entstehungsgrundlagen in das Unternehmensleitbild anbieten. Hierbei handelt es sich um die Vertrauenswürdigkeit, die Vertrauensbereitschaft und die Vertrauensnotwendigkeit der Beteiligten.

Für einen gemeinsamen Erfolg ist es also wichtig, sich zum einen vertrauenswürdig gegenüber seinen Mitarbeitern und Vorgesetzten zu verhalten, zum anderen aber auch eine dementsprechende Vertrauensbereitschaft zu zeigen. Die Vertrauensnotwendigkeit der Beteiligten sollte in diesem Fall von wirtschaftlicher Orientierung, durch die oben genannte Abhängigkeit des Vertrauens mit der Unternehmensfunktionalität verdeutlicht werden. Gegenseitiges Vertrauen in Kollegen, das Unternehmen und die gemeinsame Arbeit, sollte als Motor für wirtschaftlichen Erfolg und stärkenden Einfluss des Unternehmens gezielt vermittelt werden und sich somit in den Köpfen der Beteiligten verankern.

Ziel der Unternehmenskultur ist es also, durch klare Kommunikation und offene Darstellung der Unternehmensfunktionalität, die Notwendigkeit von Vertrauen für wirtschaftliches Vorankommen darzustellen. Hierdurch lässt sich die Motivation der Mitarbeiter steigern, ihr Vertrauen an das Unternehmen als Institution und an Mitarbeiter und Vorgesetzte zu richten. Vor allem die Bedeutung des Vertrauens für Erfolg kann sich neben weiteren positiven Effekten auf den allgemeinen Vertrauenswillen des Personals auswirken.

Den wichtigsten Einfluss auf die Wirksamkeit dieser Maßnahme stellt die Kommunikation der Unternehmenskultur dar. Diese muss nicht nur vollkommen transparent geschehen, sondern auch aktiv an alle Beteiligten gerichtet sein. Nur durch gemeinschaftliches und homogenes Wissen über die Bedeutung und den Wert des Vertrauens, lässt sich dieses als zentraler Bestandteil in die Kultur eines Unternehmens einbinden.

¹⁰⁷ Vg. Kap te 2.1.3 Interpersonales Vertrauen.

Neben Werten wie Respekt und Akzeptanz führt Vertrauen dazu, dass alle Mitarbeiter gemeinschaftlich an einem Strang ziehen. Die gemeinsame Bereitschaft, das Vertrauen als Erfolgsfaktor zu erkennen und zu nutzen, ist Grundvoraussetzung für diese Maßnahme.

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“¹⁰⁸

5.4.2 Maßnahme 2: „Wie wollen wir arbeiten?“

Die zweite Maßnahme zur Vertrauenssteigerung berücksichtigt insbesondere die individuellen Persönlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter und entsprechende situative Faktoren. Ziel ist es, die Mitarbeiter auf einer persönlicheren Ebene kennenzulernen, um eine Wohlfühl-Situation herstellen zu können.

Das Vertrauen steht oftmals in starker Abhängigkeit von situativen Einflüssen.¹⁰⁹ Um Vertrauen zu fördern und zu steigern, ist es demnach sinnvoll, eine vertrauensfördernde Situation zu schaffen. Deren Beschaffenheit ist in erster Linie durch individuelle Hintergründe, Absichten und Erfahrungen der Vertrauensakteure bestimmt.

Persönliche Informationen dieser Art werden vor allem durch klare und direkte Kommunikation erlangt. Aus unternehmerischer Sicht empfiehlt sich eine derartige Kommunikation beispielsweise in Form von gemeinsamen Zielvereinbarungsgesprächen. Kompromissbereitschaft und Argumentation sollten hierbei stets vorherrschend sein, um eine allgemein zufriedenstellende Situation erzeugen zu können.

In Bezug auf die Mitarbeiterführung ist es wichtig, die Persönlichkeiten und individuellen Wünsche und Vorstellungen der Beschäftigten zu kennen, zu respektieren und zu berücksichtigen. Hierbei spielen unter anderem auch soziale Aspekte eine wichtige Rolle.

Je nach persönlicher Einstellung, ist es manchen Mitarbeitern wichtig, ihre Arbeit in Ruhe und distanziert verrichten zu können. Anderen wiederum ist es wichtig auch einen privaten Kontakt mit Kollegen und Vorgesetzten zu pflegen. Soziale Anforderungen sind für Führungskräfte von der Mitarbeiterauswahl bis hin zur Teambildung zu berücksichtigen.

¹⁰⁸ Sant-Exupéry (1948).

¹⁰⁹ Vgl. Kapitel 2.1.2 Statistisches Vertrauen.

Aufgrund der permanenten Entwicklung von Persönlichkeiten, lässt sich außerdem ein regelmäßiges Überprüfen der situativen Anforderungen empfehlen. Lässt sich beispielsweise eine Situation, in der ein Mitarbeiter seine Arbeit verrichten soll, nicht nach dessen Interessen oder Wertevorstellungen ausrichten, wird auch der Vertrauensaufbau in dieser Situation erschwert.

Weitere Anforderungen können etwa der individuelle Wunsch nach Verantwortung, eine besondere Arbeitsplatzgestaltung, ebenso wie Karrierewünsche und Identifikation mit der eigenen Arbeit sein. Diese gilt es als Führungskraft zu berücksichtigen und transparent Möglichkeiten zur Zufriedenheitssteigerung aufzuzeigen, um den Mitarbeitern eine möglichst vertrauensfördernde Umgebung zu ermöglichen.

Sobald die Mitarbeiter sich in der gegebenen Situation wohlfühlen, kann es zu situativ beeinflusstem Vertrauen kommen. Darüber hinaus kann der entsprechende Einsatz der Führungskraft bereits als geleistetes Vertrauen verstanden werden. Dies trägt zu einem Empfinden von Sicherheit seitens des Mitarbeiters bei, was letztendlich auch das Selbstvertrauen der Person fördern kann. So argumentiert Luhmann, dass Menschen gleichermaßen wie Sozialsysteme dann zu Vertrauen neigen, wenn sie über innere Sicherheit, also Selbstsicherheit verfügen.¹¹⁰

Diese Maßnahme stellt einen Spagat zwischen unternehmerischem, erfolgsorientiertem Interesse und stark personalorientiertem Qualitätsmanagement dar. Es gilt daher zu erkennen, wie sehr sich situative Anpassungen vornehmen lassen, ohne die grundsätzliche Zielvorgabe des Unternehmens aus dem Fokus zu verlieren. Das gesteigerte Vertrauen als Erfolgsfaktor und als Resultat einer situativen Umgestaltung gilt es dementsprechend einzuschätzen und zu berücksichtigen.

5.4.3 Maßnahme 3: „Voneinander lernen.“

Die dritte Maßnahme zielt auf die Erfahrung als Führungsfaktor ab. Die Vertrauenssteigerung wird hier durch gemeinsame und kontinuierliche Lernprozesse erreicht. Voneinander zu lernen bedeutet in diesem Fall die kontinuierliche Arbeit und Interaktion mit Mitarbeitern, meist in einer Form von Feedback.

Durch Transparenz, Struktur und Regelmäßigkeit werden gemeinsame Erfahrungen in verschiedensten Situationen gezielt möglich. Für die Steigerung von Vertrauen ist es

¹¹⁰ Vg. Luhmann (2000): S. 102.

hierbei entscheidend, diese Erfahrungen positiv zu gestalten. Eine grundsätzliche Wertschätzung und gegenseitiger Respekt stellt hier die Basis für ein positives Empfinden, selbst bei negativer Thematik dar.

Insbesondere der Umgang mit potenziell negativen Erfahrungen spielt eine besonders große Rolle. Im Zentrum des Umgangs steht stets der Prozess des gemeinsamen Lernens. Gemachte Fehler müssen hierbei zwar als Fehler, aber auch als Chance sich weiterzuentwickeln erkannt und kommuniziert werden. Auch auf persönlicher Ebene lassen sich so individuelle Schwachstellen oder Ängste explizit bearbeiten und durch Förderung als positive Erfahrung in den Köpfen der Mitarbeiter verankern – negative Einflüsse müssen in gemeinsamem Interesse beseitigt werden.¹¹¹

Die Durchführung dieser Maßnahme empfiehlt sich in Form einer stark ausgeprägten und aufbauorientierten Feedbackkultur. Positives Feedback wird durch Wertschätzung in Form von Lob vermittelt, wobei negatives Feedback besonders als Grundlage für Konstruktivität und gemeinsames Lernen dient. Im Mittelpunkt des Feedbacks sollte stets das gemeinsame Wachstum stehen.

Über mittel- bis langfristige Dauer, entstehen in Bezug auf verschiedenste Situationen vermehrt positive Erfahrungswerte, die die Basis für die Vertrauenssteigerung darstellen. Mitarbeiter fühlen sich in einer entsprechenden Feedbackkultur respektiert und geben das empfundene Vertrauen ihrerseits in Form von Transparenz und Vertrauen zurück. Eine positive Erwartungshaltung entsteht. Das regelmäßige Feedback kann außerdem zu einer regelmäßigen Selbstreflexion und daraus zu einer ansteigenden Lernkurve der Beteiligten führen.¹¹²

Ist der direkte Kontakt zu den Mitarbeitern für die Unternehmensleitung nicht möglich, da beispielsweise die Anzahl der Mitarbeiter zu groß für ein entsprechendes Verhalten ist, gilt es die Kommunikations- und Feedbackkultur in Form von Top-Down-Management durch die einzelnen Hierarchiestufen an sämtliche Mitarbeiter heranzutragen. Hierbei wird durch einflussreiche Führung die Strategie durchgesetzt und die entsprechenden Anstöße werden vermittelt, die die betroffenen Beschäftigten ihrerseits weitertragen und umsetzen.¹¹³

¹¹¹ Vg. E ckenberg (2006): S. 87 ff.

¹¹² Vg. Gre f (2008): S. 86 ff.

¹¹³ Vg. Kotter (1995): S. 62.

Sicher förderlich, sowohl für den direkten Kontakt, aber auch für das Vermitteln von Handlungsanstößen, ist die Vorbildfunktion einer Führungskraft. In der Expertenbefragung ergab sich, dass Vertrauen in den eigenen Prinzipien der Führungskräfte fest verankert ist, ebenso die für die Kommunikations- und Feedbackkultur unerlässlichen Faktoren wie Transparenz, Respekt und Wertschätzung. Mit gutem Beispiel voranzugehen, war für die Befragten ein zentraler Aspekt der Vertrauenskultur und ist somit auch als Bestandteil der Maßnahme „Voneinander lernen.“ zu verstehen.

5.5 Zusammenfassung

Mit den gegebenen Maßnahmen lässt sich auf unterschiedliche Art und Weise das Vertrauen in einem Unternehmen steigern. Auf Basis der erarbeiteten Forschungsergebnisse und dank Übereinstimmungen bei entsprechender Expertenbefragung, ließen sich zentrale Punkte in Bezug zum Faktor Vertrauen in der Mitarbeiterführung erarbeiten und in der vorliegenden Form ausarbeiten. Besonders die Schnittpunkte des Kernthemas Vertrauen mit den Führungsfaktoren Unternehmenskultur, Erfahrung und Persönlichkeit stellten die Basis zur Entwicklung der zentralen Maßnahmen dar. Diese bieten vielversprechende Handlungsspielräume, mit denen eine Steigerung des Vertrauens erreicht werden kann.

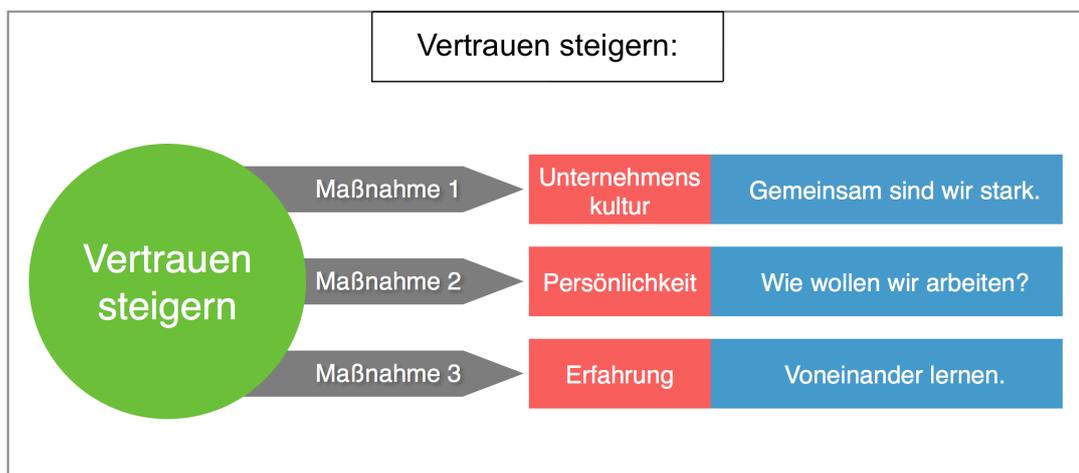


Abbildung 6: „Vertrauen steigern“ – Eigene Darstellung.

6 Fazit

Mithilfe umfassender Recherche konnten im Zuge dieser Arbeit grundlegende theoretische Definitionen geleistet werden, die besonders zur Beleuchtung des Faktors Vertrauen beitragen konnten. Vertrauen, als vielmals diskutiertes und aus einer enormen Menge an Forschungsperspektiven betrachtetes Thema, stellte sich im Verlauf der Arbeit als essenzieller Bestandteil und fundamentaler Aspekt für Führungskräfte und Unternehmen dar. Insbesondere die Mitarbeiterführung, aber auch andere Teilbereiche eines Unternehmens, ließen sich als stark vom Faktor Vertrauen beeinflusst herausstellen.

Unter Berücksichtigung von ausgewählten Führungsfaktoren wurde geprüft, ob das Vertrauen und dessen Bedeutung für effektive Mitarbeiterführung in Abhängigkeit dieser Gegebenheiten beeinflusst wird. Durch die Untersuchung lies sich herausstellen, dass das Vertrauen nicht nur durch viele der Faktoren beeinflusst wird, sondern es selbst auch eine zentrale Grundlage eines solchen Faktors darstellen kann.

Unterstützt durch die Ergebnisse der Expertenbefragung konnte das Vertrauen als förderliche Grundlage insbesondere für die Unternehmenskultur eines Unternehmens, der Persönlichkeit von Führungskräften und Mitarbeitern, sowie der Erfahrung beteiligter Personen herausgestellt werden.

Zusammenfassend lässt sich der Faktor Vertrauen aus unternehmerischer Sicht als unerlässlich bezeichnen. Ohne Vertrauen lässt sich keine effektive Mitarbeiterführung praktizieren. Darüber hinaus stellt das Vertrauen die Basis für allgemein positive menschliche Interaktion dar, weshalb gegebenes Vertrauen neben einer hohen Effektivität der Führung auch zu einer grundsätzlichen Zufriedenheit, Handlungsbereitschaft und Freude führen kann.

Entsprechend der hohen Relevanz des Vertrauens konnten im Anschluss an die Forschung drei zentrale Maßnahmen mit dem Ziel der Vertrauenssteigerung erarbeitet werden. Diese ermöglichen es Führungskräften, Beschäftigten und mit einem gewissen Maß an Interpretation auch Personen in ihrem privaten sozialen Umfeld, den Wert des Vertrauens zu erkennen, es zu fördern und davon zu profitieren.

Obwohl insbesondere auf Effektivität in beruflicher Umgebung ausgerichtet, sind die Maßnahmen zur Vertrauenssteigerung auf die meisten Bereiche der menschlichen Interaktion übertragbar und daher auch über das Berufsleben hinaus interessant.

Literaturverzeichnis

ASENDORPF, J. B.; NEYER, F. J. (2012): *Psychologie der Persönlichkeit*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

BABEROWSKI, J. (2014): *Was ist Vertrauen? Ein interdisziplinäres Gespräch*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

BECKER, F. G. (2006): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer-Verlag.

BLANK, N. (2011): *Vertrauenskultur: Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit von Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

BRUCKNER, B. K. (2015): *Organisationales Vertrauen initiieren: Determinanten des intraorganisationalen Vertrauens von Beschäftigten in Großunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

COLEMAN, J. S. (1990): *The foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.

DILL, P. (1986): *Unternehmenskultur – Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*. Bonn: BDW Service und Verlagsgesellschaft Kommunikation mbH.

EICKENBERG, S. (2006): *Mitarbeitertypologie und Teambildung: eine empirische Analyse*. Köln: EUL Verlag.

ENKELMANN, N. B.; ENKELMANN, C. E. (2011): *Die große Macht der Motivation: Was Spitzenleistung möglich macht*. Wien: Linde Verlag.

ERIKSON, E. H. (1953): *Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett.

FEHR, U.; NUTZINGER H. G. (1995): *Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kommunikation – Anforderungen und praktische Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

FLAMMER, A. (1970): *Transfer und Korrelation*. Weinheim: Beitz.

GILBERT, U. (2003): *Vertrauen als Gegenstand der ökonomischen Theorie*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- GRAEFF, P. (1998): *Vertrauen zum Vorgesetzten und zum Unternehmen: Modellentwicklung und empirische Überprüfung verschiedener Arten des Vertrauens, deren Determinanten und Wirkungen bei Beschäftigten in Wirtschaftsunternehmen*. Berlin: WVB Wissenschaftlicher Verlag Berlin.
- GRAF, A. (2000): *Vertrauen und Unternehmenskultur im Führungsprozess*. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 1(3), S. 339-356.
- GREIF, S. (2008): *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- GÖTZ, K. (2006): *Vertrauen in Organisationen*. München/Mering: Hampp.
- HARDER, J.; AMMERMAN, L. (2005): *Die Praxis der Mitarbeiterführung: situationsgerechtes Führen*. Hannover: Vincentz Network.
- HARTMANN, M.; OFFE, C. (2001): *Vertrauen: Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- HEHLMANN, W. (1965): *Wörterbuch der Psychologie*. Stuttgart: Alfred Kröner Verlag.
- HENZLER, H. A. (1988): *Handbuch Strategische Führung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- HINTZ, A. J. (2016): *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- HOCHREICH, D. J. (1978): *Defensive externality and level of aspiration*. Journal of Consulting and Clinical Psychology 46(1), S. 177-178.
- HOFBAUER, H.; KAUER, A. (2009): *Einstieg in die Führungsrolle*. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- HOMMA, N.; BAUSCHKE, R.; HOFMANN, L. M. (2014): *Einführung Unternehmenskultur: Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- KASCHEK B.; SCHUMACHER, I. (2015): *Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- KASSEBAUM, U. B. (2004): *Interpersonelles Vertrauen - Entwicklung eines Inventars zur Erfassung spezifischer Aspekte des Konstrukts*. Hamburg: Universität Hamburg.
- KÖPPEL, P. (2007): *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- KONRAD, W.; SCHEER, D. (2010): *Grenzen und Möglichkeiten der Verbraucherinformation durch Produktkennzeichnung*. Berlin: Bundesinstitut für Risikobewertung.
- KOTTER, I. P. (1995): *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review 73(2), S. 59-67.
- LANG, M. (2008): *Unternehmenskultur und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg*. Saarbrücken: VDM Publishing.
- LAUFER, H. (2007): *Vertrauen und Führung: Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg*. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- LEWICKI, R.; BUNKER, B. (1995): *Trust in Relationships: A Model of Development and Decline*. In BUNKER, B.; RUBIN, J. (1995): *Conflict, Cooperation and Justice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- LIEBER, B. (2007): *Personalführung leicht verständlich*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- LIEBHART, U. E. (2002): *Strategische Kommunikationsnetzwerke: Entwicklung, Gestaltung und Steuerung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- LONGMUSS, J.; SPANNER-ULMER, B.; KULLMANN, G.; BULLINGER, A. (2012): *Das Konzept Systemvertrauen*. Chemnitz: awl&I Wissenschaft und Praxis.
- LORBEER, A. (2003): *Vertrauensbildung in Kundenbeziehungen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- LUHMANN, N. (1991): *Soziologie des Risikos*. Berlin: De Gruyter.
- LUHMANN, N. (2014): *Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- MCCALL, M.; LOMBARDO, M. M.; MORRISON, A. M. (1988): *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: Free Press.
- MEFFERT, H.; BRUHN, M. (2003): *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- MÖLLERING, G. (2007): *Grundlagen des Vertrauens: Wissenschaftliche Fundierung eines Alltagsproblems*. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

- NEUBAUER, W. (1991): *Interpersonales Vertrauen und Erziehung. Ein fast vergessenes Forschungsthema.* in: *Psychologie in Erziehung und Unterricht: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, Jg. 38, S. 225-230.
- NEUBERGER, O. (2002): *Führen und führen lassen.* Stuttgart: Lucius&Lucius.
- NEUMAIER, M. (2010): *Vertrauen im Entscheidungsprozess.* Wiesbaden: Gabler Verlag.
- NISSEN, D. (1998): *Effektivität des Marketing von Verbänden.* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- OSTERLOH, M.; WEIBEL, A. (2006): *Investition Vertrauen: Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen.* Wiesbaden: Gabler Verlag.
- PETERMAN, F. (1992): *Psychologie des Vertrauens.* München: Quintessenz-Verlag.
- RAUNICHER, P. (2011): *Die Ambivalenz des Vertrauens.* Wiesbaden: Gabler Verlag.
- REINHARDT, R. (Hrsg.) (2004): *Wissenskommunikation in Organisationen: Methoden Instrumente Theorien; mit 15 Tabellen.* Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- ROSENSTIEL, L. (2003): *Grundlagen der Organisationspsychologie – Grundlagen und Anwendungshinweise.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- ROTTER, J. B. (1960): *Some implications of a social learning theory for the prediction of goal directed behavior from testing procedures.* *Psychological Review* 67(5), S. 301-316.
- SAINT-EXUPÉRY, A. (1948): *Citadelle.* Posthum, unvollendet.
- SCHEIN, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHWAB, A. J. (2014): *Managementwissen für Ingenieure: Wie funktionieren Unternehmen.* Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- SCHWARZ, E. J.; HARMS, R.; BREITENECKER, R. J. (2006): *Dynamik und Stabilität von Erfolgsfaktoren bei der Analyse junger Unternehmen.* *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 76(4), S. 165-183.
- SCHWEER, M. K. W., THIES, B. (2003): *Vertrauen als Organisationsprinzip.* Bern: Huber.

SCHWEER, M. K. W.; THIES, B. (2004): *Vertrauen*. In AUHAGEN, A. E. (Hrsg.): *Positive Psychologie. Anleitung zum "besseren" Leben* (S. 126-128). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

SHAPIRO, D. L., SHEPPARD, B. H.; CHARASKIN L. (1992): *Business on a Handshake*. *Negotiation Journal* 8(4), S. 365-377.

SIMMEL, G. (1992): *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*. Frankfurt: Suhrkamp.

STAATS, S. (2009): *Metriken zur Messung von Effizienz und Effektivität von Konfigurationsmanagement- und Qualitätsmanagementverfahren*. Bremen: Europäischer Hochschulverlag.

STAEHLE, W. H. (1994): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Franz Vahlen Verlag.

STIGLBAUER, K. (2010): *Vertrauen als Input-/Output-Variable in elektronischen Verhandlungen: Eine empirische Untersuchung vertrauensfördernder Maßnahmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

WILDENMANN, B. (2015): *21 Pfade für die erfolgreiche Führung von Menschen*. Wiesbaden: Springer Verlag.

WRIGHTSMAN, L. S. (1974): *Assumptions about human nature: A social-psychological approach*. Monterey: Brooks/Cole.

Online-Quellen:

DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR VERBANDSMANAGEMENT (2016): *Verband des Jahres 2016*, unter: <http://www.dgvm.de/verband-des-jahres/> (Stand: 20.07.2016).

DIE WELT (2016): *Nun spürt VW die verheerenden Folgen von „Dieselgate“*, Artikel vom 31.05.2016 unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article155854408/Nun-spuert-VW-die-verheerenden-Folgen-von-Dieselgate.html> (Stand: 02.08.2016).

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2016a): *Definition Operationalisierbarkeit*, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/operationalisierbarkeit.html> (Stand: 26.08.2016).

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2016b): *Definition Personalführung*, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalfuehrung.html> (Stand: 16.08.2016).

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (2016c): *Definition Unternehmensgrößenstruktur*, unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmensgroessenstruktur.html> (Stand: 13.07.2016).

GUTZITIERT: *Zitat von Adolf von Harnack*, unter: http://www.gutzitiert.de/zitat_autor_adolf_von_harnack_thema_vertrauen_zitat_3109.html (Stand: 15.08.2016).

PRESSCLUB DEUTSCHLAND BMW GROUP: *Pressemeldung vom 15.01.2016*, unter: <https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0250482DE/bmw-motorrad-erzielt-2015-zum-fuenften-mal-in-folge-neuen-absatzrekord-auslieferungen-per-dezember-10-9-ueber-vorjahr-bmw-motorrad-strategie-greift?language=de> (Stand: 26.07.2016).

PRESSEPORTAL: *Hannoverimpuls GmbH, Artikel vom 19.02.2004*, unter: <http://www.presseportal.de/pm/53528/529456> (Stand: 29.07.2016).

VERBAND DRUCK & MEDIEN BAYERN: *Leitbild und Ziele*, unter: <http://www.vdmb.de/leitbild-ziele/> (Stand: 20.07.2016).

Anlagen

Interviewleitfaden:

Interviewleitfaden - Bachelor Thesis (M. Raschke)

(3) Zentrale Fragen / Eröffnungsfragen:

- Was bedeutet Vertrauen für Sie?
- Welchen Wert hat Vertrauen für Sie als Führungskraft?
- Ist Vertrauen ein Thema mit dem Sie sich als Führungskraft bewusst auseinandersetzen? Wenn ja, in welcher Form?

(3) Fragen zu Unternehmenskultur:

- Verfügt Ihr Unternehmen über eine starke Unternehmenskultur? Wie äußert sich diese? (Gemeinsame Werte & Normen, Leitbild, Arbeitsklima, etc.)
- Inwiefern beeinflusst die Unternehmenskultur Ihre Mitarbeiterführung?
- Wäre auch ohne eine klare Unternehmenskultur der Aufbau von Vertrauen möglich?

(4) Fragen zu Unternehmensgröße:

- Wieviele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?
- Wieviele Mitarbeiter stehen unter Ihrer direkten Führung?
- Wie würden Sie die Hierarchie in Ihrem Unternehmen beschreiben?
- Variiert die Bedeutung von Vertrauen bei veränderter Anzahl von zu führenden Beschäftigten?

(4) Fragen zu Führungsstil:

- Was ist Ihnen bei der Führung Ihrer Mitarbeiter besonders wichtig?
- Wie kann Ihr Führungsstil zu einer hohen Effektivität Ihrer Mitarbeiter beitragen?
- Würden Sie Ihren Führungsstil als vertrauensfördernd bezeichnen? Wenn ja, wieso?
- Welchen Stellenwert hat regelmäßige Kommunikation und Interaktion mit Ihren Mitarbeitern für Sie?

(4) Fragen zu Persönlichkeit:

- Prägt Ihre eigene Persönlichkeit Ihr Führungsverhalten?
- Ist Ihnen ein persönlicher Kontakt zu Ihren Mitarbeitern wichtig?
- Wie wichtig ist Ihnen ein persönlicher Kontakt der Mitarbeiter untereinander?
- Würden Sie sich grundsätzlich als vertrauensvoll oder misstrauisch beschreiben? Worauf beruht diese Tendenz?

(3) Fragen zu Erfahrung:

- Wie sehr beeinflussen Ihre Erfahrungen Ihr Führungsverhalten?
- Sind Ihre bisherigen Erfahrungen, z.B. berufliche Erfolge, wichtig für die Vertrauensbasis zu Ihren Mitarbeitern?
- Was ist Ihnen bei der Auswahl und Führung Ihrer Beschäftigten besonders wichtig?

(1) Abschließende Frage:

- Wie würden Sie auf einer Skala von 1-10 (niedrigste Wichtigkeit-höchste Wichtigkeit) den Faktor Vertrauen in Bezug auf die Effektivität Ihrer Mitarbeiterführung bewerten?

Interview 1 – Christoph Schleunung, Schleunungdruck:

I: Was bedeutet Vertrauen für Sie?

B1: Vertrauen ist im zwischenmenschlichen Bereich sicherlich eines der wichtigsten Grundpfeiler. Ohne Vertrauen funktioniert ein Zusammenleben oder überhaupt ein soziales Gefüge in meinen Augen nicht, weil wenn ich mich auf den anderen nicht verlassen kann oder vertrauen kann, dann ist ja eigentlich ein Miteinander über kurze oder lange Sicht hinweg zum Scheitern verurteilt.

I: Welchen Wert hat Vertrauen für Sie als Führungskraft?

B1: Sehr hohen Wert, extrem hoch sogar. Wenn ich meinen Mitarbeitern Vertrauen schenke, dann impliziert dies, dass sie eine gewisse Wertschätzung erfahren. Dadurch gehen sie vielleicht etwas kreativer und flexibler an Dinge heran, weil Sie sagen „der Chef oder mein Vorgesetzter vertraut mir, ich darf dem vielleicht auch mal widersprechen oder ich darf auch mal einen anderen Vorschlag machen, als den wie wir es bisher immer gemacht haben“ und das wird positiv aufgenommen. Vertrauen ist für mich auch eine Maßnahme, um die Leute zu motivieren, weil wenn ich denen immer genau sage: „du musst die Aufgaben immer nach dem Schema F machen, dann gibt es 10 Punkte.“, dann unterdrücke ich ja eigentlich seine eigene Person.

I: Ist Vertrauen ein Thema mit dem Sie sich als Führungskraft bewusst auseinandersetzen? Wenn ja, in welcher Form?

B1: Absolut. Ich bin stolz darauf, dass bei uns im Unternehmen diese Kultur, eine Vertrauenskultur, gelebt wird und dass meine Mitarbeiter - sowohl obere Führungsriege als auch wenn ich durch den Drucksaal gehe, dass ich sie alle versuche gleich zu behandeln, nach Leistung zu behandeln, und nicht nach Nase oder Vorliebe, wie gesagt den einen oder anderen kennt man ja auch privat, das sollte man dann auch sehr gut trennen, also das Vertrauen ist ein ganz großer Faktor. Das Miteinander und der Erfolg - Vertrauen sehe ich hier als Erfolgsfaktor, weil die Mitarbeiter einfach mehr leisten und mehr Input bringen und mehr an Kreativität und Leistung, als wenn man ihnen das Vertrauen nicht schenkt.

I: In welcher Form setzen Sie sich mit dem Thema auseinander?

B1: Wir haben einen Unternehmerkreis, der sich einmal im Jahr trifft. Da laden wir uns immer schlaue Leute ein, die solche Themen und besonders Persönlichkeitsthemen behandeln. Das kommt im täglichen Alltag oft zu kurz, deshalb haben wir uns verschiedenste Fachleute eingeladen, die auch das Thema Vertrauen oder andere für Führungspersonen wichtige Themen behandeln. Wobei vieles auch für mich Bauchgefühl ist. Ich hatte ja nicht nur Herrenjahre, sondern auch Lehrjahre und da hat man am eigenen Leib gespürt was kaputtgehen kann oder was nicht abgerufen werden kann. Etwa wenn man eine Führungsperson vor sich hat, die einem das Vertrauen nicht schenkt oder darauf nicht viel Wert legt, die einem vielleicht mal Versprechungen gemacht hat, die nicht eingehalten wurden, oder man hat eine tolle Idee gehabt und auf einmal hat sich dann der Vorgesetzte mit der Idee gebrüstet. Also solche Dinge die man einfach nicht tun sollte, die hab ich schon erlebt und ich habe mir damals dann vorgenommen, wenn ich erstmal in der Position bin, wie ich sie jetzt habe, dann möchte ich diese Fehler nicht machen, weil ich weiß wieviel Porzellan man da eigentlich zerschlagen kann.

I: Verfügt Ihr Unternehmen über eine starke Unternehmenskultur?

B1: Ja, Unternehmenskultur ist ja immer so ein bisschen Sache der Definition. In meinem Unternehmen, das sage ich auch meinen Leuten und wir machen dafür diverse Schulungen, auch für externe Berater, wo wir ab der Abteilungsleitung auch Schulungen

machen. Da sage ich: Wir sind eben nur erfolgreich, wenn wir auch als Team auftreten, wo der eine auch ein bisschen über seinen Tellerrand herausschaut und auch mal die Dinge des Anderen mitmacht oder dem mal hilft wenn der gerade ein Problem hat. Also dieses Abteilungsdenken oder das singuläre Denken eines Mitarbeiters bringt uns nicht weiter, sondern letztendlich ist der Markt ja sehr hart und der Erfolgreiche das ist ähnlich wie im Fußball. Wenn ein Team erfolgreich ist, dann nützen keine zwei Ribéry's und ein Robben. Die werden nicht erfolgreich sein, wenn nicht die anderen acht mit eingebunden werden und eben auch ihre Leistung abrufen können. Die arbeiten bei den Leistungsträgern zu, aber im Grunde genommen müssen sie auch ernst genommen werden und man muss ihnen vertrauen können. Diese Unternehmenskultur ist für mich auch eine Respektgeschichte, also neben dem Vertrauen ist für mich Respekt ein ganz wichtiger Punkt. Jeder ist anders, jeder hat auch einen schlechten Tag, das muss man dann respektieren, da gehöre ich ja auch dazu. Man muss einfach anständig miteinander umgehen und versuchen, dass was jeder an Möglichkeiten und Fähigkeiten mitbringt herauszukitzeln. Der eine ist mal in dem Bereich gut, der andere in diesem Bereich. Das muss mal dann herausfinden, zum Beispiel durch Schulungen der externen Beratungen feststellen. Oder man schickt auch, z.B. schicke ich meine Außendienstler jedes Jahr zu einem Betreuer. Da kann man nicht genug lernen, sei es Telefonakquise, Gespräch oder Preisverhandlung. Die Unterstützung auch vom Unternehmen für die Mitarbeiter, das ist für mich ein ganz wichtiger Teil der Kultur, dass man die Leute da nicht einfach irgendwann an den Schreibtisch setzt und sagt so jetzt mach mal, und wenn die Zahlen nicht stimmen, dann gibt es was auf den Deckel, und ansonsten wenn die Zahlen stimmen dann hörst du aber auch nicht von mir.

I: Wird Ihre Unternehmenskultur also von allen Teilhabenden gelebt und ist diese allen bekannt?

B1: Ja wir haben auch mal so eine Broschüre gemacht, wo auch die Visionen und was man alles so macht und machen möchte - das ist für mich wichtig und auch richtig, aber es ist für mich ja nur sinnvoll wenn es dann auch gelebt wird. Das heißt, wenn ich mir das irgendwo an die Wand nagle und ich laufe jeden Tag daran vorbei und sage Mensch toll wir haben hier eine Unternehmenskultur, und wir haben Visionen und Ziele. Das nützt mir einfach nichts, wenn die Leute es einfach nur im Vorbeigehen augenzwinkernd wahrnehmen. Da ist jeder Mitarbeiter gefordert. Das geht beim Betriebsrat los, wie gehe ich mit meinem Betriebsrat um wenn es ein Problem gibt, mache ich da auf stur und sage: „ne dann lassen wir es vom Anwalt klären“ das sind Dinge die einen nicht weiterbringen, sondern im Gegenteil. Hier ist wie gesagt ein anständiges und respektvolles Miteinander gefordert.

I: Inwiefern beeinflusst die Unternehmenskultur Ihre Mitarbeiterführung?

B1: Schon sehr stark. Ich bin hier bei mir ja hauptsächlich der A-Kundenbetreuer und auch da erlebt man mich eher so als einen Unteroffizier. Der Kunde ist der Oberoffizier. Da erlebt man auch, wie respektvoll geht ein Kunde mit mir um und es gibt leider auch welche die sagen, ich bin Kunde und du bist Lieferant, du hast zu funktionieren, dann merkt man ja auch selber, dass man zu dem Kunden der einen respektiert und der froh ist, wenn man ihm mal einen neuen Vorschlag macht, der dann sagt: „Hey das finde ich jetzt toll, dass ihr mir jetzt hier so eine klasse Beratung gebt die mir vielleicht sogar noch Geld spart.“ Weil sie es als Fachmann einfach besser wissen, fühlt man sich auch besser behandelt und dann geht man da auch gerne hin. Im Umkehrschluss ist das glaube ich im Unternehmen das gleiche, wenn ich meinen Sachbearbeitern sage, es gibt keine Regeln und Grenzen erstmal, alles was den Kunden hilft und nutzt, das hilft uns allen. einfach mal den Kopf freimachen und sagen: „nee ich habe aber mal ne ganz andere Idee, ich stelle die dem einfach mal vor, vielleicht findet er die ja toll, wenn er sie nicht toll

findet war es zumindest ein Vorschlag“. Also das ist für mich ganz wichtig. Absolut.

I: Wäre auch ohne eine klare Unternehmenskultur der Aufbau von Vertrauen möglich?

B1: Ja finde ich schon. Mal vom privaten ausgehend, wenn ich mit meiner Frau und meinem Sohn vertrauensvoll umgehe, dann haben wir nicht in dem Fall eine Familienkultur die wir irgendwie schriftlich festhalten müssen. Das sind einfach Dinge die man, gerade bei meinem Sohn, versucht den Menschen auch in der Erziehung was angedeihen zu lassen, was eben mit Fairness, Ehrlichkeit, Offenheit, mit Transparenz, mit Hilfsbereitschaft und Respekt zu tun hat. Das ist für mich ein fließender Prozess, das heißt Unternehmenskultur ist ja auch was Fließendes, das entsteht irgendwann mal, dann fasst man das in Wort und macht vielleicht so eine Broschüre und dann macht man dazu Veranstaltungen - ich sage mal mit so einer Unternehmenskultur ist es sicherlich wesentlich einfacher. Wenn man so Pflöcke einhaut, an denen man sich auch ein wenig entlanghangeln kann. Das man sich eben sagen kann, dass es 5 oder 10 Punkte gibt, die sind für uns ganz wichtige und da weiß auch jeder, dass es ein No-Go ist, wenn jemand den anderen beispielsweise anlügt oder sonst was macht, dann ist er also auch für das Unternehmen nicht mehr tragbar. Das sollte man den Leuten auch auf jeden Fall vorher mitteilen, dass sie wissen, dass es gewisse Grenzen gibt die sie nicht überschreiten dürfen, weil sonst gibt es im ersten Fall eine Abmahnung und im zweiten Fall ist man raus aus dem Team. Also insgesamt hilft die Unternehmenskultur schon sehr, aber ich glaube nicht, dass es die Grundvoraussetzung für Vertrauen ist.

I: Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

B1: Hierbei muss ich für zwei Unternehmen sprechen, also bei Schleunungdruck habe ich 200 Mitarbeiter. Und dann bin ich ja noch beschäftigter Geschäftsführer vom Druckhaus Mainfranken und da habe ich nochmal 1000 Mitarbeiter.

I: Wie viele Mitarbeiter stehen unter Ihrer direkten Führung?

B1: Dann bleiben wir hier bei Schleunungdruck. Der engere Kreis, besteht hier aus acht Personen.

I: Wie würden Sie die Hierarchie in Ihrem Unternehmen beschreiben?

B1: Ganz flach. Die Leute sehen in mir schon den Inhaber und Geschäftsführer, aber die wissen, dass ich überhaupt kein Problem damit habe mich mit ihnen an den Tisch zu setzen, per Du zu sein und jeder darf sich so äußern wie er es für richtig hält, wenn er dabei das Ziel verfolgt, den Kunden zufriedenzustellen. Die Hierarchie ist also wirklich sehr flach, es gibt einen Verkaufsleiter, es gibt einen Betriebsleiter, also diese Funktionen gibt es natürlich, aber innerhalb dieser acht Personen des Führungskreises, fühlen wir uns eigentlich alle auf einer Ebene. Klar, wenn es dann eben ans Eingemachte geht, muss einer am Ende eine Entscheidung treffen. Dann kann es natürlich schon sein, dass alle Augen auf mich fallen und die sagen „Chef das musst du entscheiden“. Bei sowas geht es dann oft um viel Geld oder um wichtige Kundenentscheidungen wie Neueinstiege oder etwas Anderes, was wir bisher nicht gemacht haben. Dann übernehme ich natürlich diese Rolle, das ist ja letztendlich auch meine Aufgabe. Ich habe aber auch nichts dagegen, wenn ich einen Vorschlag mache und meine Mitarbeiter sagen, dass sie es lieber anders machen würden, dann lasse ich mich immer gerne überzeugen. Ich habe auch nicht vom Baum der Erkenntnis genascht, ich ordne mich da auch gerne mal unter - ich finde das klasse wenn meine Mitarbeiter mir ihre eigenen Vorschläge unterbreiten. Wenn das vielleicht am Ende nicht so richtig war, kann man immer noch auf den Ausgangsplan zurückgreifen. Ich halte nicht viel davon von oben herab zu entscheiden. Es gibt zwar ein Organigramm, aber Ich denke auf der Entscheidungsebene sollte man

sehr nah beieinander sein.

I: Variiert die Bedeutung von Vertrauen bei veränderter Anzahl von zu führenden Beschäftigten?

B1: Für mich nicht. Ob ich jetzt 5, 10 oder in dem Fall 200 Leute habe ist Vertrauen zentral. Ich sage mal, man hat es oder man kann es geben, man es anwenden, man kann es leben und dann ist es egal ob sich das auf die Sekretärin bezieht, oder auf den Betriebsleiter, oder auf 10 Betriebsleiter, ist für mich nicht relevant. Das ist für mich überhaupt nicht abhängig von der Größe.

I: Was ist Ihnen bei der Führung Ihrer Mitarbeiter besonders wichtig?

B1: Das sind vor allem diese Grundwerte, die, ich sage immer, so wie ich früher immer hätte gern behandelt werden wollen, als ich mal Assistenz der Geschäftsleitung, oder damals in meiner ersten Stelle als Betriebsleiter war, dass ich mir gewünscht hätte wie man mit mir umgeht, dass ich mir das vor Augen halte und sage, dass ich das meinen Mitarbeitern ersparen möchte, dass sie sich abends bei ihrem Partner ausheulen müssen weil der Chef sie irgendwie blöd behandelt, nicht ehrlich ist, nicht offen ist, sich mit fremden Federn schmückt, oder dass auch der Chef auch mal einen Fehler zugeben darf, dass man sie, was wichtig ist glaube ich, in die Kommunikation mit einbindet, dass man ihnen auch sagt, wie es ums Unternehmen steht. Was gut oder auch schlecht läuft im Unternehmen. Auch Zahlen, dafür haben wir ein Mitarbeitermodell, bei dem sich die Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen können, mit gewissen Beträgen, die dann auch steuerlich gefördert werden. Dafür gibt es einen Ausschuss, wir legen ihnen die Bilanz vor und erläutern ihnen die Bilanz. Was haben wir investiert, was haben wir gemacht, haben wir vielleicht einen Kunden verloren, warum ist das Ergebnis heuer schlechter. Ich habe da überhaupt kein Problem denen ganz transparent gegenüberzustehen, weil das macht es auch einfach, wenn sie wissen, es geht dem Unternehmen gut - dann ist es sowieso nicht ganz so schwierig, ein Unternehmen zu führen. Wenn es dem Unternehmen mal schlecht geht, ich mein wir hatten auch mal schlechte Zeiten, dann sind die Leute viel eher bereit zu sagen: „Ok der Chef, der ist jetzt ehrlich, der erzählt uns das jetzt nicht nur, weil er uns die nächste Lohnerhöhung nicht gönnen will, sondern weil es wirklich so ist.“. Deswegen ist Transparenz eine wirklich wichtige Geschichte in dem Ganzen und das man den Mitarbeitern gegenüber Interesse zeigt. Manchmal kriege ich das noch hin das ich am Wochenende in der Zeitung lese, das einer beim Fußball in seiner Mannschaft 3 Tore geschossen hat und dann gehe ich am Montag an die Maschine und gratuliere ihm. Ich glaube das findet er ziemlich gut, dass jetzt der Chef ihm da die Hand drückt und ihm seine Aufmerksamkeit schenkt. Das kostet mich ja nichts. Also solche Kleinigkeiten sind auch im Führungsstil ganz entscheidend. Es geht nicht immer nur ums Geld, dass ich sage du bekommst jetzt einen Euro mehr oder weniger, das wäre ja viel zu einfach, sondern diese Wertschätzung. Einfach die Grundwerte die man haben sollte, wenn man anständig miteinander umgeht.

I: Wie kann Ihr Führungsstil zu einer hohen Effektivität Ihre Mitarbeiter beitragen?

B1: In dem Moment indem ich einem vertraue, ich gebe dem irgendein Projekt oder einen Kunden und sage den Kunden den darfst du jetzt betreuen und indem ich ihn vielleicht nicht permanent auffordere, mir jeden Tag einen Bericht zu erstatten, oder irgendwelche Listen und Zahlen und Ausarbeitungen machen lasse, sondern indem ich einfach mal sage, ok du machst das jetzt mal und in 4-6 Wochen setzen wir uns zusammen. Dann gucken wir uns natürlich auch die Zahlen an, hat sich der gut entwickelt oder schlecht entwickelt, der Kunde, wie ist das Balzgefüge und dann darfst du sagen warum das so ist und ich sage was wir vielleicht noch besser machen können oder wo wir mit dem Kunden vielleicht in einem Jahr wären. Dadurch, dass ich ihm das Vertrauen gebe

und sage, mach einfach mal so wie du das für richtig hältst, dafür hat er ja schließlich auch was gelernt oder eine Ausbildung gemacht oder so. Wenn der mich dann überzeugt, dann muss der mir gar nicht viel liefern. Das reicht mir dann einmal im Quartal, dass ich da etwas mitbekomme und dafür kann er ja viel mehr mit seinem Kunden telefonieren als mit mir. Er braucht mir keine ewigen Excel Listen präsentieren, sondern der soll irgendwann zu mir ins Büro kommen und sagen: „Chef ich habe ne gute Nachricht, ich habe ne schlechte Nachricht, das und das ist passiert.“, das ist mir viel lieber.

I: Also ist erwirkt ihr Führungsstil eine Form von Motivation?

B1: Ja Absolut. Der Mitarbeiter soll sagen können, das Vertrauen, das ich in ihn stecke, gibt er mir zurück in Form von intensivem, zielgerichtetem Arbeiten und nicht in irgendwelchen sinnlosen Tätigkeiten, die Zeit totschiessen.

I: Würden Sie Ihren Führungsstil als vertrauensfördernd bezeichnen? Wenn ja, wieso?

B1: Jetzt muss ich mich ein bisschen selber loben. Ich versuche wirklich aktiv alle gleich zu behandeln. Für ist zum Beispiel auch der LKW-Fahrer, der sieht meine Kunden wahrscheinlich 100-mal öfter als ich, das ist immer so ein Beispiel, wenn der freundlich ist und da ruft mich ein Kunde an und sagt: „Mensch, Sie haben ja einen super Fahrer, der hat mir das auch noch in den dritten Stock hochgetragen. Er hätte es eigentlich nur vor die Tür stellen müssen aber er hat es echt noch nach oben gebracht. So ein netter Kerl!“ Dann gehe ich da runter und sage, Herr XY, der Kunde den haben sie jetzt echt begeistert! Genau das unterscheidet Sie jetzt vielleicht von dem Kollegen der es einfach nur hinstellt und damit zufrieden ist. Dann kann man sich einfach überlegen wem der Kunde seinen nächsten Auftrag gibt. Das sind so Kleinigkeiten, die ich sehr stark fördere, bei denen jeder der einen Anruf erhält vom Kunden oder Lieferanten, das geht ja nicht nur in die eine Richtung, sondern auch in die andere, dass ich gute Lieferanten brauche um meine Kunden zufriedenzustellen. Wenn ich nur noch die schlechtesten Lieferanten habe dann tue ich mich schwer, das beste Produkt zu produzieren. Man muss immer fair mit den Leuten umgehen und man muss es den Mitarbeitern sagen, wenn sie sich so verhalten, dann bekommen sie von den Kunden ein gutes Feedback, sie bekommen mehr Aufträge und dann sind sie auch glücklicher. Wenn du 100 Angebote schreibst und daraus nur 5 Aufträge bekommst, und dann auf einmal 25 Aufträge bekommst, dann ist es doch für alle schöner. Also da versuche ich stark durch meinen Führungsstil zu fördern und zu motivieren und ich würde behaupten, dass mir das gut gelingt. Das ist ganz wichtig, vor allem, dass die Mitarbeiter wissen, mit mir kannst du auf dieser Ebene gut arbeiten, weil ich dies selber extrem schätze und ich auch immer, manchmal sind ja Leute hier, wenn wir gemeinsam Kunden betreuen, da springe ich gerne über meinen Schatten, der Kunde ist nun mal König. Ich übernehme dann auch Tätigkeiten, bei denen mancher sagen würde, dass ist jetzt nicht meine Aufgabe, da haben Sie doch Leute für. Das ist doch mir egal - wenn ich gerade an der Rampe vorbeilaufe, dann helfe ich dem auch beim Einladen, das tut mir ja nicht weh und der Kunde findet es auch klasse.

I: Welchen Stellenwert hat regelmäßige Kommunikation und Interaktion mit Ihren Mitarbeitern für Sie?

B1: Auch sehr wichtig. Vor allem eine Transparenz und auch der Unternehmenszahlen halte ich für sehr wichtig, weil die Mitarbeiter letztendlich ein Zahnrad darstellen, ohne das das Ganze nicht funktionieren würde. Die würden vielleicht auch gerne wissen, ob sie ihre Arbeit gut machen und es deshalb dem Unternehmen gut geht, oder ob es nur daran liegt, weil der Chef nur mit irgendwelchen Wichtigen beim Golfspielen ist - also das wäre nicht meine Art - sondern dass man Transparenz einfach fördert. Wir machen

immer Aushänge und gemeinsame Veranstaltungen, zum Beispiel das Sommerfest, oder Weihnachtsfest. Da stelle ich mich dann immer hin und halte eine Rede und präsentiere das letzte halbe Jahr, sage etwas zu den Investitionen, warum haben wir investiert, warum haben wir vielleicht auch nicht investiert, oder warum genau in diese Maschine und keine andere. Genauso mit Personalentscheidungen, da versuche ich immer eine Entscheidung näherzubringen. Wir haben kürzlich einen neuen Verkaufsleiter gefunden, das versuche ich immer genau zu erklären und zu kommunizieren. Es gibt ja nichts Schlimmeres wenn die irgendwie etwas aufschnappen, und Vermutungen aufkommen, dann fängt der Flurfunk an und schon entstehen die tollsten Sachen. Dann treffen sie abends noch jemanden beim Sport oder bekommen von außen noch Informationen zugebracht und plötzlich wird man dann mit Aussagen konfrontiert bei denen man sagen muss, wo habt ihr denn das plötzlich her. Dann heißt es man erzähle sich das so in Marktheidenfeld. Da ist es mir wichtig das alle wissen, dass die Leute mich gerne immer direkt ansprechen können und auch sollen, sei es extern oder intern. Wenn jemand glaubt das irgendwas ist, dann sage ich euch ehrlich was ist und dann ist es auch so. Die Kommunikation hat da einen hohen Stellenwert.

I: Prägt Ihre eigene Persönlichkeit Ihr Führungsverhalten?

B1: Das geht glaube ich fast gar nicht anders. Ich habe mich auch, hoffentlich, weiterentwickelt, ich meine man wächst ja mit seinen Aufgaben. Als ich 1985 angefangen habe, nach Studium und meinen 3 Jahren Lehr- und Wanderzeit in anderen Betrieben, da war ich ja kein fertiger Unternehmer oder Geschäftsführer. Ich habe dann versucht, immer viel aufzusaugen, mir alles was mir gut gefallen hat an anderen Leuten einzuprägen, und was mir nicht gut gefallen hat hoffentlich nicht. Dann wächst man schon in so eine Rolle rein. Das ist der eine Teil, man muss offen sein, man muss es aufnehmen, man muss an sich selber auch arbeiten können, aber es ist auch ein bisschen Begabung finde ich. Der eine spielt nun mal begnadet Tennis oder fährt super Motorrad, man hat vielleicht manchmal einfach diese Gene, die es einem ein bisschen erleichtern und damit kann man das ganze auch noch in höhere Sphären bringen, wenn man diese hat. Es gibt ja Beispiele, die gibt es auch in unserer Branche, bei denen der Sohn gezwungen wurde, eine Druckerei zu übernehmen, das war ein Kollege in Hessen, das ging dann komplett in die Hose. Der Sohn wäre am liebsten Musiker geworden, weil er dort seine Begabung hatte, dem kann ich als Elternteil nicht schlimmeres vorgeben, als ihn aufgrund von Familientradition und -kultur zu so etwas zu zwingen. Dann weiß ich, dass die Druckerei in 5 oder 10 Jahren nicht mehr existieren wird. Persönlichkeit ist schon zum Teil genetisch und zum Teil muss mal was daraus machen. Man muss es dann auch wollen, dann darf ich zum Beispiel keine Angst haben auf meine Leute zuzugehen und mich da vorne hinzustellen und mal ne Rede zu halten die vielleicht auch kritische Ansätze hat - das gehört einfach dazu. Wenn ich jeden Tag nur streicheln will, dann muss ich wahrscheinlich im Zoo arbeiten und nicht eine Druckerei führen. Dem einen liegt so etwas und dem anderen eben nicht. Ich habe hier ganz tolle Leute, die zum Beispiel gar nicht in eine Führungsposition wollen, die würden zum Beispiel einfach ungern eine solche Rede halten. Das ist dann ja kein Problem, es wird ja niemand zu irgendetwas gezwungen. Die Leute sind frei zu sagen, wenn ich ihnen anbiete eine bestimmte Position zu erlangen: „Ich bin so wie es ist zufrieden, weil mich zusätzliche Führungsaufgaben vielleicht überfordern würden. Dann weiß ich nicht ob ich weiterhin so gute Leistungen bringen kann wie ich es jetzt tue.“. Das muss man den Leuten auch zugutehalten, dass sie sich sagen können: „Ich bin nicht zum Chef oder Abteilungsleiter geboren, das ist zu viel.“ Ich persönlich habe das damals einfach angenommen, weil es mir Spaß macht. Ich bin stets diplomatisch unterwegs, also ich versuche immer die Eskalationsstufe nur zu zünden, wenn es mal gar nicht anders geht, weil man meistens einfacher zum Ziel kommt, wenn man auch mal einen kleinen Umweg in Kauf nimmt. Dann kommt man

trotzdem ans Ziel aber man zerschlägt vielleicht nicht ganz so viel Porzellan.

I: Ist Ihnen ein persönlicher Kontakt zu Ihren Mitarbeitern wichtig?

B1: Ja, ganz wichtig. Ich versuche jeden Tag mindestens einmal durch die Druckerei und die Abteilungen zu gehen, weil die Leute das extrem schätzen, wenn der Chef eben auch zum Anfassen da ist oder auch mal einen lockeren Spruch auf den Lippen hat, wenn irgendjemandem was Gutes widerfahren ist und man das mitbekommen hat. Sie sollen schon merken, dass ich mich für sie interessiere und ein offenes Ohr für sie habe. Nochmal das Beispiel Sommerfest, da lässt sich der Betriebsrat immer etwas einfallen, da habe ich immer das Gefühl, dass das Geld gut angelegt ist. Da haben wir einen Haufen Spaß und den haben sich alle verdient. Die Druckerei wird dreischichtig betrieben, da gibt es Nachtschichten wo ich mir denke, oh Gott, ich kann endlich ins Bett und die müssen jetzt hier zur Arbeit gehen, das ist ja sozial auch nicht so optimal, wenn man eine Familie hat und wenn man Schicht arbeiten muss, also ich habe da allerhöchstes Verständnis und auch Hochachtung vor den Leuten und das versuche ich ihnen zu zeigen, indem ich sie auch aktiv unterstütze. So wie man in den Wald hineinruft, so kommt es nun mal auch wieder heraus. Und wenn ich dann mal am Wochenende einen dringenden Auftrag habe der gedruckt werden muss, dann soll er sagen wollen „Ok Chef, das kriegen wir schon hin.“ Wenn ich ihn anders behandle und nur trieze dann wird er vermutlich sagen, dass er keine Zeit hat.

I: Wie wichtig ist Ihnen ein persönlicher Kontakt der Mitarbeiter untereinander?

B1: Das hatte bei mir am Anfang einen hohen Stellenwert. Ich habe dann im Laufe der Zeit gemerkt, dass ich für meine Person und mein Unternehmen das etwas überschätzt habe. Man sieht es bei diesen Sommerfesten, Weihnachtsfeiern und anderen solchen Veranstaltungen, da kommen eigentlich immer die gleichen Personen. Wir haben zum Beispiel in der Buchbinderei viele Frauen beschäftigt, die habe dann immer Freitag, Samstag, Sonntag keine Zeit, weil sie fast immer was Anderes zu tun haben. Für die ist dieser Stellenwert aber auch nicht so hoch. Die sind zufrieden, die sehen ihre Kolleginnen auf der Arbeit und kommen auch gut miteinander aus, aber jetzt auf der Feier aufzutauchen, das muss ich nicht unbedingt. Bei uns ist es so bei den Festen, wer kommt, wird gezählt. Eingeladen werden alle, aber keiner ist jemandem böse wenn er sagt, er kann nicht aus dem und dem Grund. Das wäre schade, wenn gar keiner mehr käme, wenn ich alleine da stünde das wäre das schlecht. Aber es sind oftmals einfache triftige Gründe, bei denen ich sagen kann, ok, überhaupt kein Problem, ich hätte mich zwar gefreut, wenn es geklappt hätte aber vielleicht geht es ja beim nächsten Mal. Ich hinterfrage natürlich bei sowas auch immer wieso plötzlich anstatt üblicher 70% jetzt nur noch 65% auftauchen, dann ist es aber eigentlich immer so, dass es dafür gute Gründe gibt. Das Thema Großfamilie in der Firma muss ich wie gesagt nicht zwingend haben, ich muss die nicht alle aktiv bei Laune halten, das sehe ich nicht als meine Aufgabe. Ich muss viel mehr die Rahmenbedingungen schaffen, damit sie sich wohlfühlen bei ihrer Arbeit, dass sie Leistung bringen können, aber ich muss niemanden dazu zwingen, Händchen haltend durch die Firma zu laufen.

I: Würden Sie sich grundsätzlich als vertrauensvoll oder misstrauisch beschreiben?

B1: Ich bin grundsätzlich vertrauensvoll, ich sehe eigentlich immer erstmal das Gute. Meine Frau dreht manchmal durch, weil ich so gutgläubig sein kann. Ich denke erstmal bei keinem was Böses, egal wer das ist. Wenn sich das dann herausstellt, ich bin ja auch nicht ganz hinterher geschwommen und habe in den letzten Jahren einiges erlebt, wo ich sage, natürlich habe ich ein gesundes Misstrauen, aber das kommt wirklich erst, wenn ich die ersten Anzeichen dafür wahrnehme, die mir sagen, dass es irgendwie nicht so richtig rund läuft. Wenn aber einer einfach auf mich zukommt, dann finde ich das

immer erstmal gut und da lasse ich mich gern drauf ein. Mein größter Kunde, Herr Fischer von Flyeralarm, der kam mit einem verrosteten Peugeot auf den Hof gefahren und wollte mal den Chef sprechen. Normalerweise würde man vielleicht eher sagen, naja was soll ich denn mit dem anfangen. Ich habe ihm von Anfang an vertraut und war begeistert von seiner Idee und ihm dann gezeigt wie er es umsetzen kann. Lass es uns einfach probieren und wir schauen wie es geht. Es ging sehr gut und wir sind dicke Freunde geworden. Wenn ich damals schon misstrauisch gewesen wäre und ihn in seinem rostigen Auto sofort wieder davon geschickt hätte, hätte das alles nicht funktioniert. Das ist so ein klassisches Beispiel das zeigt, erstmal anhören und akzeptieren, dass jeder klein anfängt oder mal in eine missliche Lage kommen kann. Dann ist er froh, wenn er jemanden trifft der ihm zuhört und vielleicht auch hilft, so wie er ist. Wenn das Vertrauen nicht enttäuscht wird - alles gut!

I: Worauf vermuten Sie die Grundlage ihrer positiven Vertrauenstendenz?

B1: Wahrscheinlich habe ich das Glück, dass ich in meinem Leben noch nicht allzu oft massiv enttäuscht wurde. Ich glaube schon, dass wenn man, vor allem in der Entwicklungsphase, öfter auf die Nase fällt oder von Leuten hintergangen oder betrogen wird, diesen Faktor der positiven Einstellung nicht so leicht aufbaut. Das bezieht sich also denke ich ganz stark auf Erfahrungswerte.

I: Wie sehr beeinflussen Ihre Erfahrungen Ihr Führungsverhalten?

B1: Ich denke schon stark. Erfahrung ist so ein privater Schatz, den man mit der Zeit anlegt. Da kommen sowohl gute, als auch schlechte rein. Die stellen eine Art Filter dar, weil man manche Dinge vielleicht schon einmal erlebt hat. Dinge wiederholen sich, da kann man dann relativ schnell auch zu einer richtigen Entscheidung kommen, weil manche Dinge sich eben, jetzt auch bei uns im Geschäft vielleicht wiederholen würden, also ist Erfahrung schon wichtig. Auf der Erfahrung kann man einfach irgendwie aufbauen. Warum soll ich einen Fehler zweimal machen, den mache ich lieber nur einmal, am besten natürlich gar nicht, aber so geht es auch nicht immer. Man macht einen Fehler, dann verarbeitet man ihn und verinnerlicht ihn und legt ihn dann in seinen Erfahrungsschatz. Wenn dann wieder so etwas kommt, dann sagt man, nein, den Fehler mache ich nicht nochmal. So lernt man natürlich im Laufe der Jahre mit jedem Jahr mehr. Dann sollte man natürlich mit der Zeit auch immer mehr aus der Erfahrung schöpfen können, im positiven Sinne. So weiß man, das haben wir schon mal gemacht, das lief super, also machen wir es nochmal, oder umgekehrt. Auch mit Personen muss man wissen wo man vielleicht mal Fehler gemacht hat, zum Beispiel im Führungsstil. Dass man sagen kann, so möchte ich das eigentlich nicht mehr machen, da habe ich mich vergaloppiert oder gedacht es wäre gut, und die Mitarbeiter haben mich dann vom Gegenteil überzeugt. Die Erfahrung hat schon einen hohen Einfluss auf das Verhalten.

I: Sind Ihre bisherigen Erfahrungen, z.B. berufliche Erfolge, wichtig für die Vertrauensbasis zu Ihren Mitarbeitern?

B1: Grundsätzlich ist es im Leben ja immer ein Auf und Ab. Positive Erfahrungen wie Erfolge sind natürlich wichtig, weil sonst sagt man ja irgendwann, ich bin hier fehl am Platz, ich muss was Anderes machen. Genauso wichtig sind aber auch Misserfolge und Dinge die schiefgehen, um sich auch selber zu erden. Es ist eben nicht selbstverständlich jeden Tag ins Unternehmen zu kommen und sagen zu können, super alles toll, sondern mal verliert man auch einen Kunden oder die Produktion geht mal in die Hose. Man muss das dann einfach aufarbeiten, wir fragen uns dann immer warum da etwas schiefgegangen ist, was ist passiert, welche Mechanismen gibt es damit das nicht nochmal passiert. Wenn ein Kunde seine Firma verkauft und wir ihn daher als Kunden verlieren, ist das natürlich eine andere Erfahrung, als wenn mich mein Kunde anruft und sagt: „Herr

Schleunung ich bin jetzt so unzufrieden mit Ihnen und darum ab nächsten Monat weg.“. Solche Erfahrungen muss man ganz anders verarbeiten und muss die mit den Mitarbeitern abhandeln, dass die wissen, wie mit dem Beispiel vom LKW-Fahrer, dass das Unternehmen auch mit ihnen steht und fällt. Wenn wir eigentlich alles richtigmachen, aber einer ausreißt und nicht funktioniert, dann kann das auch einen Kunden kosten. Das ist schon immer ein Miteinander der Aufs und Abs, der Erfolge und Misserfolg, die das Bild dann wieder schlüssig machen.

I: Was ist Ihnen bei der Auswahl und Führung Ihrer Beschäftigten besonders wichtig?

B1: Papier ist geduldig, deswegen gucken wir uns die Bewerber immer an, ist ja logisch. Ich muss immer ein persönliches Gespräch führen. Bei Auszubildenden schaue ich mir auch grundsätzlich die Eltern an, weil ich leider immer wieder erlebe, dass man dadurch sagt, hoppla, dies oder das geht gar nicht. Das Gespräch ist generell aber ganz wichtig. Ich verlasse mich da gerne auf mein Bauchgefühl, das mich bis jetzt auch noch nicht allzu oft enttäuscht hat. Ich mache schon einiges nach dem Bauchgefühl und wenn ich mein Gegenüber sympathisch, pfiifig oder witzig finde, oder der hat auch einen gewissen Humor, das ist bei mir auch ganz wichtig, dass jemand Humor hat. Also so traurig dreinschauende oder verbittert dreinschauende Menschen, das würde nicht so gut funktionieren. Man muss sich selber auch mal auf die Schippe nehmen und über sich selber lachen können, dass man sich eben nicht immer zu ernst nimmt. Und das ist dann so ein Gesamteindruck, wie wenn man seinen Freundeskreis anschaut. Da sucht man sich die Leute aus mit denen man seine wertvolle Freizeit verbringt, da nimmt man niemanden auf, bei dem man das Gefühl hat, dass der einfach irgendwie nicht passt. Der ist vielleicht woanders gut aufgehoben, das ist ja gar kein Thema, aber so ist es bei den Mitarbeitern auch. Ich möchte in meinem Team Leute haben, die zu mir passen, die zum Unternehmen passen und die zu den Kollegen passen. Natürlich kriegt man sie nicht gebacken - das wäre zu schön - aber man muss dem einfach am nächsten kommen. Klar kann ich sagen, wenn jetzt einer nicht so ist, dass er jedem der in der Früh kommt um den Hals fällt, dann habe ich auch kein Problem damit. Er muss halt mit seinen nächsten Kollegen gut umgehen und da muss es passen. Wenn er jetzt aber trotzdem ein Typ ist, der auch mit anderen sehr gut auskommt, dann ist das ein weiterer positiver Aspekt, aber es ist nicht die Grundvoraussetzung. Aber ins Team, wie gesagt, wie im Fußball, muss er passen. Weil sonst macht er mir eher was kaputt, als dass er mir hilft.

I: Sie würden also nie jemanden einstellen, den sie nicht zuvor persönlich erfahren haben?

B1: Ja richtig. Da schaue ich mir die Leute lieber sogar zweimal an. Mit meinem neuen Verkaufsleiter lief das so, da lade ich ihn und seine Frau ein und meine Frau und mich, und dann verbringen wir ein gemeinsames Wochenende. Auf so einer privateren Ebene sieht man dann gut wie derjenige tickt, wenn man abends mit ihm etwas essen geht oder auch ein Glas Wein trinkt, sind das Dinge die wichtig sind, weil ich das später auch mit ihm machen können möchte. Deswegen lieber vorher geklärt und wenn man merkt die Chemie stimmt nicht, mit dem werde ich nicht warm oder der redet viel Unsinn, wenn er gerade mal eine Stunde am Tisch sitzt, dann ist es besser man sagt gleich, sorry das passt irgendwie nicht, schade aber so ist es nun mal. Lieber dann ein Schrecken mit Ende als ein Schrecken ohne Ende.

I: Wie würden Sie auf einer Skala von 1-10 (niedrigste Wichtigkeit-höchste Wichtigkeit) den Faktor Vertrauen in Bezug auf die Effektivität Ihrer Mitarbeiterführung bewerten?

B1: So zwischen 8 und 9 Punkten würde ich sagen.

Interview 2 – Henning Putzke, BMW Motorrad Deutschland:

I: Was bedeutet Vertrauen für Sie?

B2: Vertrauen heißt, dass bestimmte Arbeitsaufgaben, die ich verteile, gewissenhaft, pünktlich, in dem Sachumfang, zur richtigen Zeit abgearbeitet werden, die Mitarbeiter mich über die einzelnen Schritte, die vereinbart sind, zwischen-informieren und das definierte erwartete Ergebnis abgeben.

I: Welchen Wert hat Vertrauen für Sie als Führungskraft?

B2: Ohne Vertrauen kann ich die an mich gestellten Aufgaben nicht durchführen, da Vertrauen die Basis ist, für eine Delegation von Aufgaben.

I: Ist Vertrauen ein Thema mit dem Sie sich als Führungskraft bewusst auseinandersetzen? Wenn ja, in welcher Form?

B2: Ich befasse mich mit dem Thema Vertrauen tagtäglich und sehe es als eine gegenseitige Basis. Ich muss Vertrauen zu den Mitarbeitern haben und die Mitarbeiter müssen Vertrauen in mich haben. Ist diese Basis nicht gegeben, ist ein Delegieren und das Bewältigen von einer Vielzahl von Aufgaben nicht möglich.

I: Verfügt Ihr Unternehmen über eine starke Unternehmenskultur und wie äußert sich diese?

B2: BMW als Gesamtkonzern hat eine sehr ausgeprägte Unternehmenskultur, über die sich auch der Vorstand in regelmäßigen Abständen Gedanken macht, und diese auch an globale Erfordernisse anpasst und weiterentwickelt. Diese Kulturwerte, die Vertrauen zum Beispiel miteinschließen, sind auch in dem Managementhaus nachdem die Führungskräfte beurteilt werden, mit integriert und werden auch entsprechend in der Leistung einer Führungskraft mit beurteilt.

I: Inwiefern beeinflusst die Unternehmenskultur Ihre Mitarbeiterführung?

B2: Eine Unternehmenskultur muss von der Führungskraft gelebt werden, um sie beispielhaft an die Mitarbeiter weiterzugeben. Jeden Tag merkt man in der Zusammenarbeit abteilungsübergreifend, ob eine Unternehmenskultur in den Abteilungen entsprechend gelebt wird und eingefordert wird.

I: Wäre auch ohne eine klare Unternehmenskultur der Aufbau von Vertrauen möglich?

B2: Ja, auch ohne eine klare Unternehmenskultur, dann sprechen wir aber nicht von einer Unternehmenskultur, sondern von einer Führungskultur, die entweder durch ein entsprechendes Werte und Normen-Gerüst innerhalb einer Firma getragen und gefordert wird, oder sie vom Anspruch der Führungskraft abgeleitet wird.

I: Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?

B2: BMW Motorrad beschäftigt über 3000 Mitarbeiter.

I: Wie viele Mitarbeiter stehen unter Ihrer direkten Führung?

B2: Über 50 Personen.

I: Wie würden Sie die Hierarchie in Ihrem Unternehmen beschreiben?

B2: Flach. Es gibt insgesamt 4 Führungsebenen. Darüber steht der Vorstand. Erste Ebene: Bereichsleitung, zweite Ebene: Hauptabteilung, dritte Ebene: Abteilungsleitung und vierte Ebene: Gruppenleitung.

I: Variiert die Bedeutung von Vertrauen bei veränderter Anzahl von zu führenden

Beschäftigten?

B2: Nein. Egal ob ich Gruppenleiter bin, oder ob ich Vorstand bin. Vertrauen unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter ist eine Basis, die das Zusammenarbeiten miteinander regelt.

I: Was ist Ihnen bei der Führung Ihrer Mitarbeiter besonders wichtig?

B2: Vertrauen ist extremst wichtig, also gegenseitiges Vertrauen. Eine gerechte Verteilung von Arbeitseinheiten und Arbeitsmengen, ein gegenseitiger Respekt für das, was die jeweiligen Mitarbeiter tun oder für das Unternehmen tun, eine Freude an der Arbeit, Erfüllung in der Arbeit zu sehen - sprich nicht eine Arbeit zu machen, monoton, sondern auch in der Arbeit eine gewisse Erfüllung sehen, dass ich anschließend sage: „ich bin stolz darauf, was ich geschafft habe an dem Tag, stolz darauf wie ich mich in das Unternehmen einbringen kann, mit meinen Ideen, mit meiner Arbeit.“ Wichtig ist, dass die Mitarbeiter, einen gewissen Challenge sehen, also schon zu sagen: „Ich habe einen gewissen Leistungsanspruch, der vielleicht ein bisschen höher ist, als das, was ich normal bringen würde“. Offen sein für Veränderungen, also auch neue Tätigkeiten zu übernehmen und dass man gemeinsam Ergebnisse, Erwartungen erfüllt, Ziele erfüllt - gemeinsam.

I: Wie kann Ihr Führungsstil zu einer hohen Effektivität Ihrer Mitarbeiter beitragen?

B2: Durch Zielorientierung, Ziele geben, Ziele kontrollieren, Ziele einfordern. Diese klar kommunizieren, leistungsgerecht aufteilen und zur gemeinsamen Zielerreichung zu motivieren.

I: Würden Sie Ihren Führungsstil als vertrauensfördernd bezeichnen? Wenn ja, wieso?

B2: Ich habe an mich selber den Anspruch, vertrauensfördernd zu arbeiten. Ob ich ihn erfülle, dass können mir nur die Mitarbeiter entsprechend in Mitarbeiterbefragungen widerspiegeln, wo man sich anonym dazu äußern kann, oder in einer 360-Grad Befragung, wo ich proaktiv mich mit Menschen aus höheren Führungsebenen oder unteren Führungsebenen zusammensetze und diese mir das Feedback geben, ob dieser Anspruch den ich an mich stelle, den ich an sie stelle gegenseitig auch erbracht wird. In den letzten Mitarbeiterbefragungen wurde mir dieses Vertrauen widergespiegelt, aber sicherlich auch weitere Herausforderungen, die ich in meiner täglichen Arbeit zu berücksichtigen habe. Das ist aber auch ein Teil der Führungskultur von BMW, dass es von mir als Führungskraft genau das verlangt, nachzuhaken.

I: Welchen Stellenwert hat regelmäßige Kommunikation und Interaktion mit Ihren Mitarbeitern für Sie?

B2: Kommunikation kann auf verschiedensten Ebenen erfolgen, im persönlichen Gespräch, das kann per E-Mail sein, das kann im Telefongespräch sein - unabhängig von der Kommunikationsform und -art ist es wichtig, dass in der Kommunikation Verlässlichkeit ist. Das heißt, auch wenn ich etwas nur sage, im Vergleich zu dem, dass ich eventuell jemandem etwas schreibe, man muss sich drauf verlassen können, dass das was man besprochen hat, auch gilt. Also die Verlässlichkeit der Führungskraft in der Kommunikation ist wichtig zwischen dem was man sagt und als Anspruch setzt, man ihn A authentisch auch lebt und sich darauf auch immer wieder beziehen kann als Mitarbeiter.

I: Prägt Ihre eigene Persönlichkeit Ihr Führungsverhalten?

B2: Bestimmt. Da kann man sich nicht von freisprechen, eine Persönlichkeit bildet sich über die Jahre, sie verändert sich auch durch die verschiedenen Einflüsse, ob familiär,

beruflich, Umfeld, et cetera. Ja, die eigene Persönlichkeit prägt auch das Führungsverhalten. Es gehört dann aber auch zur Persönlichkeit, dass man dann auch offen ist, zu sagen, passt denn das, von meiner Persönlichkeit zu der mir gestellten Führungsverantwortung und da bedarf es immer wieder auch eines Abgleiches, oder aber auch vielleicht einer Persönlichkeitsveränderung, wenn es nicht passt.

I: Ist Ihnen ein persönlicher Kontakt zu Ihren Mitarbeitern wichtig?

B2: Der ist nicht notwendig. Ein persönlicher Kontakt, eine gewisse Nähe, kann auch schnell zu einer ungewollten Verbindung führen, von der man sich dann in seinen Führungsaufgaben nicht mehr freisprechen kann. Also eine gewisse Distanz ist notwendig, die aber nicht gepaart sein muss mit einer Distanz, die ich aufbauen will um nicht in Kontakt zu treten, sondern einfach nur eine Distanz, die geprägt ist, durch die unterschiedliche Aufgabenzusammenstellung und durch die verschiedenen Rollenzuweisungen, die es gibt.

I: Wie wichtig ist Ihnen ein persönlicher Kontakt der Mitarbeiter untereinander?

B2: Dadurch das, wenn wir uns heute das moderne Arbeitsleben anschauen, wir ja unsere Kollegen und Mitarbeiter häufiger und länger sehen als die eigenen Familien, ist es extremst wichtig, dass man schon eine genau definierte Zusammenarbeit pflegt. Ich lege Wert auf das Wort pflegen, weil pflegen heißt, dass es auch bestimmte Regeln gibt, des Miteinanders. Wenn diese Regeln bestehen und die Vereinbarung, wie man miteinander umgeht, das kann von „Ich gehe miteinander kollegial um“, „Ich gehe miteinander distanziert um“, oder „Ich gehe miteinander freundschaftlich um“ variieren, das muss eine Gruppe immer für sich selber finden, wo man sagt, da ist auch der Wohlfühlfaktor. Es gibt Menschen, die wollen bewusst einen Kollegen nicht nah an sich heranlassen. Das muss man respektieren und akzeptieren - trotzdem kann man mit diesem Mitarbeiter sehr gute Ergebnisse erzielen und auch innerhalb der Gruppe sehr gut miteinander arbeiten. Wichtig ist nur, dass der gegenseitige Respekt besteht, dass diese Regeln eingehalten und dass nichts Böses dahintersteckt, sondern, jeder muss als Mensch auch so akzeptiert werden in seiner Rolle und in seiner Gruppenzuweisung, dass er sich wohl fühlt und dass er die entsprechende Arbeitsleistung abgeben kann.

I: Würden Sie sich grundsätzlich als vertrauensvoll oder misstrauisch beschreiben?

B2: Ich bin grundsätzlich immer gesund misstrauisch, das ist ein Persönlichkeitsthema. Ich sage bewusst „gesund misstrauisch“, weil ich sehr schnellen Zusagen immer skeptisch gegenüberstehe. Mir ist wichtig, und das kommt dann auch wieder in das Thema des Vertrauens und auch der Verlässlichkeit, es gilt dieser alte Grundsatz „Underpromise and overachieve ist besser als overpromise and underachieve.“. Deswegen möchte ich eigentlich von meinen Mitarbeitern immer auch, und das ist eine gute Basis für ein faires Feedback, wenn ich misstrauisch bin, wissen die Leute schon ich fresse nicht alles und ich akzeptiere auch nicht alles, sondern man muss sich schon vorbereiten, argumentieren können und sich realistische Ziele setzen. Da geht es mir darum, dass ich den Leuten nicht zu schnell einen zu hohen Anspruch definiere, sondern wir hinterfragen schon konstruktiv kritisch Dinge, damit auch, und das ist ja auch ein Ziel und bei uns ein Teil der Unternehmenskultur, die Nachhaltigkeit gesichert ist.

I: Wie sehr beeinflussen Ihre Erfahrungen Ihr Führungsverhalten?

B2: Erfahrung ist elementar für Führung. Führung kann ich nicht so einfach lernen, Führung krieg ich nicht in die Wiege gelegt. Führen heißt, sich ständig mit dem Thema Führung auseinanderzusetzen, Erfahrungen sammeln, man hat es schließlich mit Menschen zu tun und es gibt unglaublich viele unterschiedliche Menschen und unterschiedlichste Kulturen. Auch das prägt uns ja mittlerweile. Auch durch meinen Auslandseinsatz

habe ich auch unterschiedliche Kulturen im Ausland kennenlernen dürfen und auch gelernt, dass man manche Dinge eben auch anders machen kann. In sofern ist Führung eigentlich ein ständiges Dazulernen und zwar ein menschliches Dazulernen, um Menschen zu motivieren eine entsprechende Leistung abzuliefern und dieses eben im gegebenen, gesetzten Rahmen zu erbringen. Da gibt es die unterschiedlichsten Ansätze und da immer das Maximale herauszuholen, das ist ein nie endender Prozess von Lernen, Zuhören können und Hilfestellungen geben.

I: Sind Ihre bisherigen Erfahrungen, z.B. berufliche Erfolge, wichtig für die Vertrauensbasis zu Ihren Mitarbeitern?

B2: In Erfolg ist das Thema Vertrauen relativ einfach zu erlangen. Wird eine Leistung erbracht, wird häufig wenig gefragt, wie diese denn erbracht wurde. Meine Erfahrung ist, in der Krise oder bei Nicht-Zielerreichung ist das Vertrauen viel, viel wichtiger. Weil in dem Moment, wenn es nämlich nicht mehr so richtig läuft, wenn die Maschine ins stottern kommt, dann ist Vertrauen eine Basis um aus einer Krise wieder herauszukommen.

I: Was ist Ihnen bei der Auswahl und Führung Ihrer Beschäftigten besonders wichtig?

B2: Respekt, gegenseitiger Respekt ist mir sehr wichtig. Vertrauen ist für mich genauso wichtig. Vertrauen ist die Basis für Respekt. Dass man gemeinsame Ziele hat, dass man weiß, dass man gemeinsam einen bestimmten Weg gehen möchte. Dass man auch klar ist in der Kommunikation. Dass man fair ist miteinander und dass man die unterschiedlichen Rollen definiert und akzeptiert.

I: Speziell auf die Auswahl Ihrer Mitarbeiter bezogen, worauf achten Sie ganz besonders, wenn Sie einen neuen Beschäftigten einstellen wollen?

B2: Ich glaube einfach, dass, und das hatten Sie ja vorher in der vorherigen Frage entsprechend gesetzt, das ist ein Bauchgefühl. Das ist Erfahrung die man irgendwann mal sammelt und man merkt relativ schnell aus dem Bauch heraus, ob jemand für die gestellte Aufgabe der richtige Kandidat ist. Dazu zählt nicht, was für eine tolle Vita jemand vielleicht hat, was für einen tollen Lebenslauf, was für tolle Noten, sondern ob man das Gefühl hat, dass die Person innerhalb der Gruppe, innerhalb der Mannschaft der Abteilung, die richtige Person ist, um als zusätzliches Zahnrad dieses Werk ins Laufen zu bringen oder am Laufen zu halten. Da ist ganz, ganz viel Bauchgefühl mit dabei.

I: Würden Sie dieses Bauchgefühl auch erlangen, wenn Sie die Person nicht persönlich kennenlernen?

B2: Man kann sich einen Eindruck verschaffen, ich sage aber aus persönlicher Erfahrung, da hat man sich schon mal das eine oder andere Mal auf die Schnauze gelegt. Weil man anfängt etwas hineinzuzinterpretieren, was vielleicht gar nicht da ist. Oder jemand ist eben wirklich ein guter Schauspieler, auch das passiert.

I: Wie würden Sie auf einer Skala von 1-10 (niedrigste Wichtigkeit-höchste Wichtigkeit) den Faktor Vertrauen in Bezug auf die Effektivität Ihrer Mitarbeiterführung bewerten?

B2: 10. Ohne Vertrauen gibt es keine Basis und keine Zusammenarbeit.

Interview 3 – Bernd Raschke, Liskow Druck & Verlag:

I: Was bedeutet Vertrauen für Sie?

B3: In Vertrauen sehe ich eine ganz wichtige Grundlage für zwischenmenschliche Beziehungen.

I: *Welchen Wert hat Vertrauen für Sie als Führungskraft?*

B3: *Das Vertrauen hat einen sehr hohen Wert für mich als Führungskraft, da es die Arbeit mit meinen Mitarbeitern sehr stark beeinflusst.*

I: *Ist Vertrauen ein Thema mit dem Sie sich als Führungskraft bewusst auseinandersetzen? Wenn ja, in welcher Form?*

B3: *Vertrauen ist in jedem Fall ein wichtiges Thema, mit dem nicht nur ich mich auseinandersetze, sondern auch meine Mitarbeiter. In gemeinsamen Seminaren und verschiedenen Arbeitssitzungen haben wir unter anderem auch das Thema Vertrauen stark bearbeitet. Das hat großen Einfluss auf unsere Firmenkultur genommen und auch auf unsere Ziele, sowie auf unser Leitbild - da ist das Vertrauen auch ein wichtiger Faktor.*

I: *Verfügt Ihr Unternehmen über eine starke Unternehmenskultur und wie äußert sich diese?*

B3: *Wir haben eine Unternehmenskultur, die sich über die Jahre entwickelt hat und die auch von uns ganz gezielt angesteuert wurde, mit dem Ziel, dass, auch ein bisschen egoistisch, dass erstmal ich mich da wohl fühle und dass die Mitarbeiter sich auch in dem Umfeld wohlfühlen. Das bedeutet erstmal, dass wir uns als Mensch hier wohlfühlen und dass wir uns wohlfühlen im Vertrauen auf die wirtschaftliche Stärke des Unternehmens und auf den wirtschaftlichen Erfolg. Was auch ganz wichtig ist, ist die Erwartung, wie wir mit unseren Kunden umgehen und wie unsere Kunden mit uns umgehen. Unsere Unternehmenskultur äußert sich zum Beispiel durch unser visualisiertes Leitbild hier in der Druckerei und auch an praktischen Beispielen wie etwa, dass einige Mitarbeiter in ihrem Arbeitsbereich höchst eigenverantwortlich und auch im sozialen Stil des Unternehmens gleichermaßen mit Lieferanten und Kunden verschiedene Aufgaben abwickeln.*

I: *Inwiefern beeinflusst die Unternehmenskultur Ihre Mitarbeiterführung?*

B3: *Die Unternehmenskultur sehe ich eigentlich aus der Mitarbeiterführung entstanden und auch umgekehrt. Das ist eine ganz starke Abhängigkeit, das eine spiegelt das andere im Prinzip. Ohne die Unternehmenskultur wäre demnach auch eine Mitarbeiterführung in dieser Form nicht möglich. Dazu muss man sagen, dass sowohl die Unternehmenskultur und auch die Mitarbeiterführung Prozesse sind. Mal kommt der Impuls aus der Mitarbeiterführung und manchmal aus der Kultur, das ist ein fortwährender Prozess, den man nicht einmal festlegt und dann funktioniert alles. Das muss immer wieder neu gepflegt werden, nicht nur von mir, sondern von allen Beteiligten, die zu diesem Prozess und zu dieser Kultur beitragen.*

I: *Wäre auch ohne eine klare Unternehmenskultur der Aufbau von Vertrauen möglich?*

B3: *Ich will das nicht ausschließen, aber das wäre wesentlich schwieriger.*

I: *Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen?*

B3: *Liskow Druck beschäftigt 10-12 Mitarbeiter.*

I: *Wie viele Mitarbeiter stehen unter Ihrer direkten Führung?*

B3: *Alle Mitarbeiter unterstehen meiner direkten Führung.*

I: *Wie würden Sie die Hierarchie in Ihrem Unternehmen beschreiben?*

B3: *Flach. Maximale Eigenverantwortung an den jeweiligen Mitarbeiter in seinem speziellen Arbeitsgebiet und auch maximale Verantwortung in der Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter in ihrem Arbeitsgebiet.*

I: *Variiert die Bedeutung von Vertrauen bei veränderter Anzahl von zu führenden Beschäftigten?*

B3: *Dass die Bedeutung variiert glaube ich nicht, aber ich denke es ist viel schwieriger das Vertrauen bei steigender Anzahl in der gewünschten Form aufzubauen.*

I: *Was ist Ihnen bei der Führung Ihrer Mitarbeiter besonders wichtig?*

B3: *Besonders wichtig ist mir, dass sich jeder Mitarbeiter vernünftig behandelt und geachtet fühlt, dass er sich wertgeschätzt fühlt, dass er sich respektiert fühlt. Ich muss für den Mitarbeiter klar sein und authentisch, ich muss kommunikationsbereit sein und mir ist es wichtig, dass der Mensch sich in einer guten sozialen Umgebung oder Kompetenz aufgehoben fühlt.*

I: *Wie kann Ihr Führungsstil zu einer hohen Effektivität Ihre Mitarbeiter beitragen?*

B3: *Ich glaube, dass dieser Führungsstil die Motivation der Mitarbeiter auf einem hohen Niveau hält. Wenn ich offen bin, klar bin, und klar bedeutet auch, dass ich deutlich sage, was ich erwarte, dass ich Leistung auch einfordere - nicht diffus, sondern klar, dass wir miteinander kommunizieren und zwar in beide Richtungen. So können wir uns mögliche Bedingungen gemeinsam so erarbeiten, dass sie machbar und zufriedenstellend sind.*

I: *Würden Sie Ihren Führungsstil als vertrauensfördernd bezeichnen? Wenn ja, wieso?*

B3: *Ja würde ich tun. Durch Ehrlichkeit, Klarheit und Verlässlichkeit, also dass ich nicht heute das sage und morgen dies, oder wenn schönes Wetter ist bin ich so und wenn es schlecht ist bin ich anders, sondern dass ich eine gewisse Konstanz ausstrahle. Meine Mitarbeiter können sich darauf verlassen und vertrauen auch darauf, dass wir vollkommen ehrlich miteinander umgehen.*

I: *Welchen Stellenwert hat regelmäßige Kommunikation und Interaktion mit Ihren Mitarbeitern für Sie?*

B3: *Sehr großen Stellenwert. Kommunikation ist für mich eines der wichtigsten Mittel um Vertrauen aufzubauen. Es muss eine offene Kommunikation stattfinden, und da finde ich es eben besser wenn diese nicht über verschiedene Ebenen laufen muss, also nicht, dass der Mitarbeiter dem Abteilungsleiter etwas sagt und dieser sagt es dann mir, sondern da finde ich es besonders in unserer Größenordnung wichtig, dass man auch mal direkt miteinander redet. Deshalb glaube ich auch, fällt es in einem Unternehmen von unserer Größe leichter, Vertrauen zu schaffen.*

I: *Prägt Ihre eigene Persönlichkeit Ihr Führungsverhalten?*

B3: *Ja klar. Meine innere Überzeugung und damit meine Persönlichkeit, spiegelt sich natürlich im Führungsverhalten wider. Das kann auch mal negativ sein, dass ich zum Beispiel eine gewisse Ungeduld habe oder einen besonders hohen Anspruch an Qualität, sowohl mich als auch andere betreffend. Genauso spielen da natürlich positive Eigenschaften eine Rolle.*

I: *Ist Ihnen ein persönlicher Kontakt zu Ihren Mitarbeitern wichtig?*

B3: *Ja das ist wichtig, aber in Grenzen. Ich möchte vermeiden, dass der eine oder andere Mitarbeiter das Gefühl bekommt, die Arbeitssituation weite sich auf sein Privatleben aus. Manche Mitarbeiter sind eben so gestrickt, und ich glaube das sind die meisten, dass sie nach Feierabend von der Druckerei erstmal nicht unbedingt noch etwas hören müssen. Da muss man auch so ein bisschen eine sensible Antenne entwickeln, dass man merkt, der möchte lieber nichts auf zu persönlicher Ebene und da reicht es,*

wenn wir uns beim Kaffee mal über ein paar private Worte austauschen „Was macht die Tochter oder der Sohn...“, oder so in die Richtung. Das ist schon wichtig, aber in Maßen und in Abhängigkeit zum jeweiligen Mitarbeiter.

I: Wie wichtig ist Ihnen ein persönlicher Kontakt der Mitarbeiter untereinander?

B3: Ist im Prinzip auch wichtig. Hier gilt aber das Gleiche wie bei mir zu den Mitarbeitern. Manch einer fühlt sich dann vielleicht ein bisschen eingegengt in seiner Privatheit.

I: Würden Sie sich grundsätzlich als vertrauensvoll oder misstrauisch beschreiben?

B3: Ich bin vertrauensvoll. Das beruht wohl auf meinen bisher gemachten Erfahrungen, sowohl positiv als auch negativ. Hierbei haben mir positive natürlich mehr geholfen, aber auch die negativen haben denke ich dazu beigetragen, dass ich gerne Vertrauen schenke. Ich glaube ein bisschen hängt das auch von menschlichen Eigenschaften ab. Also auf gesammelten Erfahrungen und auf einer Typ-bedingten positiven Einstellung.

I: Wie sehr beeinflussen Ihre Erfahrungen Ihr Führungsverhalten?

B3: Stark. Im Laufe der Jahre habe ich da schon eine ganze Menge gelernt. Durch die Erfahrung habe ich überhaupt erstmal gelernt was denn mein eigenes Ziel ist. Danach richtet sich ja letztendlich alles, was nach außen auch wirkt. Du hast das Ziel zwar immer in dir, aber dass es dir bewusst wird, geschieht nur durch die Erfahrung. Dadurch wird einem alles deutlich bewusster und darum ist Erfahrung für mich sehr wichtig.

I: Sind Ihre bisherigen Erfahrungen, z.B. berufliche Erfolge, wichtig für die Vertrauensbasis zu Ihren Mitarbeitern?

B3: Ja die Erfahrungen sind natürlich sehr wichtig. Dabei ist es aber genauso wichtig, dass man auch spontan Vertrauen schenkt. Da zählt das erste Gefühl, wie eine Entscheidung aus dem Bauch heraus, die muss man ja auch mit Vertrauen fällen. Da nützt einem die Erfahrung dann nicht wirklich viel. Dass meine Mitarbeiter mir Vertrauen ist aber in jedem Fall eng mit meinen Erfahrungen verbunden. Berufliche Erfolge, Zuverlässigkeit, Authentizität, Klarheit und so weiter, das sind Erfahrungen die meine Mitarbeiter hoffentlich immer mit mir machen und das führt natürlich zu einer positiven Erwartungshaltung und zu Vertrauen in mich.

I: Was ist Ihnen bei der Auswahl und Führung Ihrer Beschäftigten besonders wichtig?

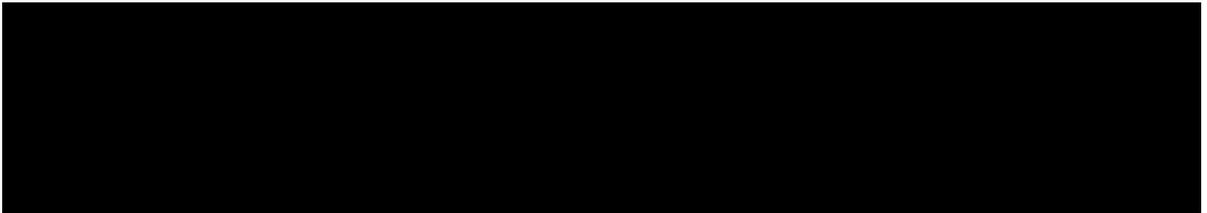
B3: Erstmal müssen die Mitarbeiter hier reinpassen. Ich muss das Gefühl haben, dass sie in unser Leitbild passen, vereinfacht gesagt. Außerdem muss die fachliche Kompetenz gegeben sein. Also fachliche und soziale Kompetenz, wobei fast die soziale Kompetenz einen etwas größeren Wert hat. Ich würde zum Beispiel nie jemanden einstellen, der eine hohe Fachkompetenz aufweisen kann, aber sozial nicht ins Unternehmen passt. Genauso wenig würde ich jemanden einstellen, bei dem ich sage, der passt zwar rein, aber kann gar nichts. Aber ich würde jemanden einstellen, der hier reinpasst und der aber nicht genug fachliche Kompetenz aufweist, dem ich aber zutraue, dass er sich das bei uns aneignen kann. Bei der Auswahl meiner Mitarbeiter ist das persönliche Gespräch daher das Allerwichtigste, um die sozialen Faktoren einschätzen zu können. Zeugnisse sind auch wichtig, aber erst an zweiter Stelle. Der persönliche erste Eindruck setzt die Grundlage für mögliches Vertrauen.

I: Wie würden Sie auf einer Skala von 1-10 (niedrigste Wichtigkeit-höchste Wichtigkeit) den Faktor Vertrauen in Bezug auf die Effektivität Ihrer Mitarbeiterführung bewerten?

B3: 9 Punkte.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.



Stand: 2010-07-21

Einverständniserklärung zur Online-Veröffentlichung einer Abschlussarbeit auf dem Dokumentenserver der HAW Hamburg

Autor/in (Name, Vorname): Max Raschke.....

Titel der Abschlussarbeit:

Führung: Eine Bewertung des Faktors Vertrauen im Hinblick auf eine effektive Mitarbeiterführung - Erarbeitung zentraler Maßnahmen zur Steigerung des Vertrauens.
.....

Art der Abschlussarbeit (Bachelor-, Master- oder Diplomarbeit): Bachelorarbeit.....

Fakultät: Wirtschaft und Soziales.....

Department: Wirtschaft.....

1. Ich übertrage der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg – vertreten durch den Hochschulinformations- und Bibliotheksservice (HIBS) der HAW Hamburg – das nichtausschließliche Recht, die oben genannte Abschlussarbeit elektronisch zu speichern, ggf. in andere Formate zu konvertieren, zu vervielfältigen, auf dem Server der HAW Hamburg dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen und über das Internet zu verbreiten.
2. Ich bin mir bewusst, dass mit Veröffentlichung meiner Abschlussarbeit auf den Servern der HAW Hamburg eine Verpflichtung der HAW Hamburg besteht, die Arbeiten nach dem Pflichtabgabegesetz an die Deutsche Nationalbibliothek sowie die Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg zu liefern.
3. Der Dokumentenserver wird von der HAW Hamburg betrieben. Die HAW Hamburg behält sich vor, diese Dienstleistung ggf. an Dritte zu vergeben.
4. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die Veröffentlichung der Arbeit auf einem Server der HAW Hamburg zur Erschwerung oder Verhinderung anderweitiger Veröffentlichungen führen kann.
5. Ich versichere, dass ich alleinige/r Inhaber/in sämtlicher Rechte an der oben genannten Arbeit bin und dass durch die Veröffentlichung nicht in Rechte Dritter eingegriffen wird oder geltende Gesetze verletzt werden. Dies schließt die in der vorliegenden Arbeit enthaltenen Abbildungen wie z.B. Fotos oder Grafiken ein.
6. Ich versichere, dass meine Abschlussarbeit keine personenbezogenen Daten Dritter, die dem Datenschutz unterliegen, enthält bzw. eine ausdrückliche schriftliche Einwilligung zur Veröffentlichung vorliegt.
7. Ich versichere, dass die abgegebene Version der Abschlussarbeit mit der genehmigten Originalfassung übereinstimmt. Ausgenommen hiervon sind die Teile einer Publikation, die dem Datenschutz unterliegen.

Stand: 2010-07-21

8. Der/die Autor/in verpflichtet sich, die HAW Hamburg von allen Ansprüchen, die Dritte auf Grund ihnen zustehender Urheber- oder sonstiger Schutzrechte gegen die HAW Hamburg erheben, freizustellen.
9. Wird die HAW Hamburg unmittelbar von einem Dritten in Anspruch genommen, ist der/die Autor/in verpflichtet, der HAW Hamburg unverzüglich alle zur Abwehr von Ansprüchen erforderlichen Informationen und Beweismittel zu übergeben.
10. Die HAW Hamburg ist berechtigt, den Zugriff auf die oben genannte Arbeit ganz oder teilweise zu sperren, soweit konkrete Anhaltspunkte dafür bestehen, dass die Arbeit gegen gesetzliche Vorschriften verstößt oder wenn die Verletzung von Rechten Dritter geltend gemacht wird, die nicht offensichtlich unbegründet ist.
11. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die HAW Hamburg nicht für die missbräuchliche Verwendung von Inhalten durch Dritte haftet. Insbesondere ist mir bewusst, dass ich für die Anmeldung von Schutzrechten allein verantwortlich bin.
12. Sollte ich meine Arbeit nicht von mich betreffenden personenbezogenen Daten (z.B. Datum der Abschlussprüfung, Lebenslauf) bereinigt haben, bin ich mit der Speicherung und Veröffentlichung dieser Daten einverstanden. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die bibliographischen Daten und Abstracts der Arbeit über verschiedene Kataloge, Datenbanken und Suchmaschinen im Internet zugänglich gemacht werden.
13. Der/die Autor/in hat das Recht, die oben genannte Arbeit auch anderweitig verfügbar zu machen und zu verbreiten.
14. Die Arbeit kann auf Verlangen des/r Autors/in von den Servern der HAW Hamburg gelöscht werden. Ich bin mir bewusst, dass die Löschung der Arbeit von den Servern der HAW Hamburg nicht die Abgabe an die Deutsche Nationalbibliothek sowie die Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg betrifft und die Arbeit hier weiterhin öffentli

Ort, Datum, Unterschrift:

Wenn Sie mit der Veröffentlichung Ihrer Abschlussarbeit auf dem Dokumentenserver der HAW Hamburg nicht einverstanden sind:

Ich bin mit der Online-Veröffentlichung der oben genannten Abschlussarbeit auf dem Dokumentenserver der HAW Hamburg nicht einverstanden.

Ort, Datum, Unterschrift:

Erklärung des/r wissenschaftlichen Betreuers/in

Hiermit wird bestätigt, dass die oben genannte Abschlussarbeit den Veröffentlichungsrichtlinien des Departments entspricht. Der Veröffentlichung der Abschlussarbeit auf dem Dokumentenserver der HAW Hamburg wird zugestimmt.

Wissenschaftliche/r Betreuer/in (Name, Vorname):

Ort, Datum, Unterschrift des/r Betreuers/in:

Stand: 2010-07-21

Weitere Informationen zum Dokumentenserver der HAW Hamburg finden Sie in den FAQs direkt auf OPUS unter <http://opus.haw-hamburg.de/doku/faq.php>.