

Akademie-Studie 2006

Auf gut Glück oder alles unter Kontrolle: Wie vertrauen deutsche Manager?

Befragung von 350 Führungskräften der Wirtschaft



INHALTSVERZEICHNIS

1. Vorwort: Ganz im Vertrauen...	4
2. Einleitung	6
2.1 Methode und Auswertung	6
2.2 Vertrauen definieren...	7
3. Kommentierte Ergebnisse	10
3.1 „In jeder Hinsicht“ oder „in fast allen Fragen“: Führungskräfte und Mitarbeiter vertrauen einander	10
3.2 Vertrauen: kein Naturgesetz am Arbeitsplatz	12
3.3 Mangel an Vertrauen ist meistens Mangel an Selbstvertrauen	13
3.4 Ehrlichkeit – nichts geht ohne...	15
3.5 Vertrauen ist nicht die Abwesenheit von Kontrolle	17
3.6 Vertrauensbildende Maßnahmen: vom Mitarbeitergespräch bis zur Leitbilddefinition	18
4. Fazit und Handlungsmaximen: Vertrauen lernen	20
5. Literaturempfehlungen	22
6. Stichprobenbeschreibung	24
7. Abbildungsverzeichnis	26
8. Weitere Akademie-Studien	27
9. Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft	30

1. VORWORT: GANZ IM VERTRAUEN...

„Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg“, hat der Soziologe Niklas Luhmann einmal festgestellt. Ex-Bundeskanzler Schröder könnte diesen Satz wohl nur mit sarkastischem Lächeln unterschreiben. Ironischerweise begann ja der letzte Akt seiner Kanzlerschaft mit einem Paradox: Um den Weg für Neuwahlen frei zu machen, musste er seine Gefolgsleute dazu auffordern, ihm das Misstrauen auszusprechen. Wir wissen, wie die Geschichte endete: Der Kanzler ging. Die Vertrauensfrage bleibt.

Es gehört schon fast zum guten Ton, Vertrauensmangel zu konstatieren und im Gegenzug Vertrauen einzufordern: in die Mitarbeiter, in die Wirtschaft, in die Leistungsstärke oder – wie Bundespräsident Horst Köhler in seiner Antrittsrede – in die „Kraft der Freiheit“.

Wer Vertrauen fordert, erntet selten Widerspruch. Deshalb findet die allgemeine Kulturkritik, dass Führungskräfte zu wenig ihren Mitarbeitern, die Mitarbeiter zu wenig ihren Chefs und die deutsche Wirtschaft zu wenig auf ihre Leistungskraft vertrauen, immer wieder offene Ohren und applaudierende Hände. Schwindet unser Vertrauen wirklich? Müssen wir abends die Kugelschreiber einschließen und jede Reisekostenabrechnung zweimal prüfen? Schwer zu sagen, ob Vertrauen in jemanden setzen mehr oder weniger geworden ist. Mangelndes Vertrauen festzustellen hat ganz gewiss Konjunktur. Es lohnt sich, genauer nachzufragen... .

Der Anspruch unserer Akademie-Studien hat sich in den vergangenen Jahren gefestigt und bewährt: Mit einfachen Fragen wollen wir den oft beschworenen Zeitgeist im Management auf die Probe stellen und beleuchten – ein Lackmustest für das Selbstverständnis und die Befindlichkeiten deutscher Führungskräfte. Nicht mehr und nicht weniger. So werden unsere Umfragen immer mehr und häufiger gelesen und genutzt: als Zahlen- und Illustrationsmaterial für Seminararbeiten und Essays ebenso wie als Anregung und Anleitung, die eigene Führungswirklichkeit zu hinterfragen.

Diesmal also Vertrauen. Ein schönes Thema im Jubiläumsjahr der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, die 2006 fünfzig Jahre alt wird. Es tut gut, sich angesichts dieses runden Geburtstages, der ja auch Verpflichtung ist, mit dem Schenken von Vertrauen, der Reduzierung von Komplexität und der Vorwegnahme der Zukunft zu beschäftigen!

Wie immer – aber diesmal ganz besonders – danken wir allen Führungskräften, die an unserer Umfrage teilgenommen haben, für ihr Vertrauen.

Viel Spaß beim Lesen!



Daniel F. Pinnow
Geschäftsführer

2. EINLEITUNG

2.1 Methode und Auswertung

350 Managerinnen und Manager aller Branchen und Unternehmensgrößen haben im März 2006 an der Umfrage teilgenommen und uns ihre Erfahrungen, ihre Einstellungen und ihren Umgang mit dem „Schlüselfaktor Vertrauen“ mitgeteilt.

Befragt haben wir insgesamt rund 2.500 Managerinnen und Manager verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen aus Deutschland. Die Führungskräfte wurden gebeten, einen Fragebogen mit insgesamt 14 Fragen auszufüllen. Dabei interessierte uns ihre Erfahrung und die persönliche Einstellung zu der Frage, welche Bedeutung dem Faktor „Vertrauen“ im täglichen Business zukommt.

Die Teilnehmer sollten unter vorgegebenen Antworten auswählen, hatten die Möglichkeit mit „ja“ oder „nein“ zu antworten oder ihre Einschätzung auf einer Skala von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“ zu kennzeichnen. Die Teilnahme war freiwillig, die Fragebögen wurden anonym ausgewertet.

Bei der Auswertung wurden Antworten zusammengefasst (z.B. „viel“ und „sehr viel“ auf der einen und „wenig“ und „sehr wenig“ auf der anderen Seite) und in Prozentzahlen angegeben. Da nicht alle befragten Personen die Fragebögen vollständig ausgefüllt haben, variiert die Gesamtmenge der Antworten von Frage zu Frage. Die Prozentzahlen beziehen sich immer auf die Menge der Personen (n), die die Frage beantwortet haben.

2.2 Vertrauen definieren...

Was ist Vertrauen? Ein Zustand? Ein Gefühl? Eine Qualität? Lässt sich Vertrauen messen? Wenn ja, dann nur mit Mühe. Fest steht, dass Vertrauen immer dann gefordert, definiert und für bedeutungsvoll erklärt wird, wenn es fehlt. Und genau das scheint immer öfter der Fall zu sein: Das Vertrauen in Regierungen, Unternehmen und Medien hat weiter abgenommen – so das Ergebnis des „Edelman Trust Barometers“ 2005. Für diese Studie sind immerhin 2.000 so genannte „Meinungsführer“ in elf Ländern befragt worden.¹ Ganz schlecht schnitten die deutschen Unternehmen ab – und damit auch ihre Führungskräfte: Die Befragten in Deutschland bringen ihren heimischen Unternehmen geringeres Vertrauen (68 Prozent) entgegen als die Befragten in anderen Ländern (Werte von mehr als 70 Prozent, in Japan sogar mehr als 90 Prozent).

Auch im alljährlichen internationalen Vertrauensindex der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) schneiden die Manager und Führungskräfte mit schöner Regelmäßigkeit eher schlecht als recht ab: 2005 fiel der Wert noch einmal deutlich schlechter aus als in den Vorjahren.² Lediglich zwölf Prozent der Deutschen bringen den Chefs und Vorgesetzten wenigstens „ein wenig“ Vertrauen entgegen, nur ein Prozent hegt keinerlei Argwohn. Damit rangieren die Spitzenmanager Deutschlands nur knapp vor dem Schlusslicht der Vertrauensskala, nämlich den Politikern, denen nur acht Prozent Vertrauen schenken.

Vertrauen macht Schlagzeilen

Das Thema ist nicht nur immer eine Umfrage wert, sondern auch gut für so manche Schlagzeile. Am 26. März 2006 zum Beispiel nannte die „Welt am Sonntag“ die Deutschen ein „Volk ohne Vertrauen“ und bezog sich dabei auf eine Umfrage des Meinungsforschungsinstitutes forsa. Deutschland sei zum Land des Misstrauens geworden. Vier von fünf Bundesbürgern trauten dem Führungspersonal der Politik nicht über den Weg. Auch das Management schnitt in der Umfrage schlecht ab. Drei Viertel der Befragten (76 Prozent) bescheinigten ihnen Vertrauensverlust.

So nachvollziehbar und realistisch die konstatierten Vertrauensverluste, Vertrauensabnahmen und Vertrauenskrisen auch sein mögen – meis-

¹ Mehr Infos: www.edelman.com

² Mit dem GfK-Vertrauensindex erfasst GfK Custom Research Worldwide das Vertrauen der Bürger in die Berufsgruppen der Juristen, Journalisten, Kirchenvertreter, Lehrer, Manager, Mediziner, Militär, Politiker und Polizei. Dazu hat GfK Custom Research Worldwide von März bis Mai 2005 16.040 Personen in 18 Ländern befragt. Mehr Infos: www.gfk.com

tens verraten die Umfragen nicht, wer wem in welcher Hinsicht nicht oder nicht mehr vertraut. Was heißt es, wenn einem Unternehmen oder einer Person kein Vertrauen mehr entgegengebracht wird? Glaubt man nicht an die Ehrlichkeit dieses Menschen? Oder stellt man seine Kompetenz in Frage? Oder beides? Wie unterscheidet sich das Vertrauen in die Ehrlichkeit der Mitarbeiter von dem Vertrauen, dass der Chef schon die richtigen Entscheidungen treffen wird?

Vertrauen hat vielfältige Schattierungen. Umso wichtiger ist genaues Hinsehen, Hinterfragen und Definieren.

„Der völlig Wissende braucht nicht zu vertrauen, der völlig Nichtwissende kann vernünftigerweise nicht einmal vertrauen“; hat der Soziologe Georg Simmel festgestellt – und diese Unterscheidung hat mit Sicherheit auch im Management des 21. Jahrhunderts noch Bestand. Diese Untersuchung versteht „Vertrauen“ deshalb als Ressource, die sich einsetzen lässt – von Führungskräften ebenso wie von Mitarbeitern. Außerdem beschreibt Vertrauen die Qualität einer Beziehung. Auch wenn ich einer Person nicht viel zutraue, kann ich ihr in mehrerer Hinsicht voll und ganz vertrauen: ich glaube, dass diese Personen mir alle notwendigen Informationen zur Verfügung stellt. Außerdem glaube ich, dass meine Einschätzung auch in Zukunft stimmt... .

Die Akademie-Studie 2006 hinterfragt die Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Vertrauen wird also als Qualität dieser Beziehung verstanden.

„Wenn Institutionen die Hardware unserer Gesellschaft sind, ist Vertrauen die Software.“ So definiert der Duisburger Politikwissenschaftler Karl-Rudolf Korte „Vertrauen“.³ Seine Beschreibung lässt sich auf die „Institution“ Unternehmen übertragen. Die Akademie-Studie 2006 fragte nicht nach Leistungsmerkmalen der Hardware, die sich in den Bilanzen und Geschäftsberichten bequem nachlesen lässt. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die „Software“ Vertrauen im Prozess der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern: Wie läuft sie? Welche Fehler tauchen auf? Welche Verbesserungen sollte das nächste Update mit sich bringen?

³ Zitiert nach „Welt am Sonntag“, 19. März 2006

Definition Vertrauen

Vertrauen ist die Überzeugung, dass das Handeln eines anderen aufrichtig, gewissenhaft, mit guten Absichten und so effizient wie möglich erfolgt.

Oder, wie es der Soziologe Marek Korczynski formuliert:

Vertrauen ist die *„Zuversicht, dass die andere Partei in einem Austausch nicht die eigene Verwundbarkeit ausnutzt“*.⁴

⁴ The political economy of trust. In: Journal of Management Studies. 37, 1, Januar 2000, 1–21

3. KOMMENTIERTE ERGEBNISSE

3.1 „In jeder Hinsicht“ oder „in fast allen Fragen“: Führungskräfte und Mitarbeiter vertrauen einander

Da streckte er mir die Hand entgegen und antwortete, indem seine Augen erglänzten: „...Du hast Vertrauen zu mir, könnte ich doch zu dir auch welches haben.“ „Du wirst mir so vertrauen, wie ich dir; warte nur noch kurze Zeit.“

Karl May, Winnetou I

82,2 Prozent sprechen ihrem Vorgesetzten das Vertrauen aus. 21,1 Prozent betonen sogar, dass sie ihm „in jeder Hinsicht“ vertrauen.

Vertrauenskrise? Weit gefehlt – zumindest auf den ersten Blick: Chefs vertrauen ihren Mitarbeitern, und Mitarbeiter vertrauen ihrem Chef. 82,2 Prozent aller Befragten, die einer Führungskraft unterstellt sind, sprechen ihrem Vorgesetzten das Vertrauen aus. 21,1 Prozent betonen sogar, dass sie dem Chef „in jeder Hinsicht“ vertrauen. Aber auch die Chefs haben keinen Zweifel an der Integrität ihrer Mitarbeiter: 90,7 Prozent sprechen ihren Teams das Vertrauen aus. Nur 9,3 Prozent räumen ein, „eher weniger“ zu vertrauen. Keiner gab an, Mitarbeitern oder dem Vorgesetzten nie vertrauen zu können.⁵ Das klingt nach Harmonie und Verständnis, nach Glauben an die Integrität und Vertragstreue des anderen. Grundsätzlich herrscht Vertrauen in deutschen Unternehmen.

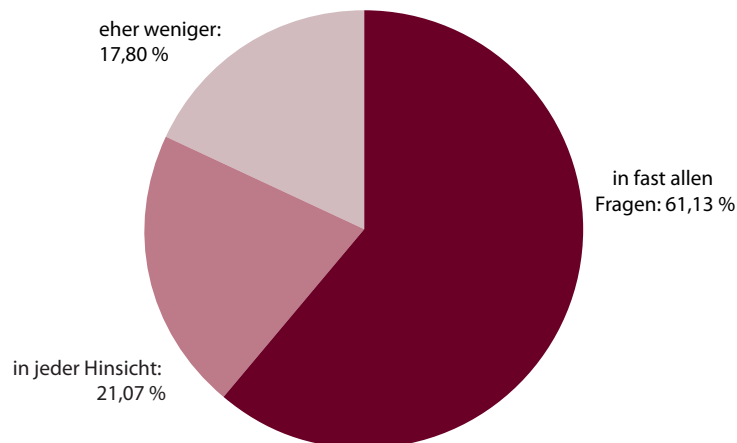


Abbildung 1: Antworten auf die Frage: „Wie sehr vertrauen Sie Ihrem Vorgesetzten?“ (n=337)

⁵ Die meisten Führungskräfte sind immer Führer und Geführte in einer Person. Auch wenn sie selbst Personalverantwortung tragen, sind sie wiederum einer Person unterstellt. Die Akademie-Studie zählt deshalb nur bei bestimmten Fragen die Antworten getrennt aus.

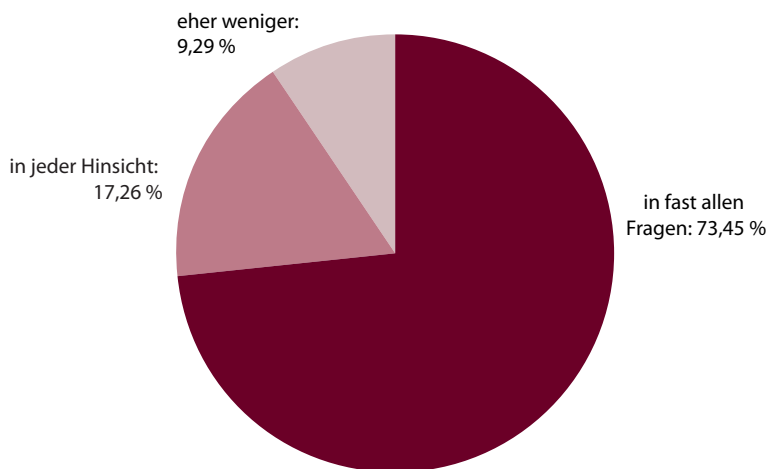


Abbildung 2: Antworten auf die Frage: „Wie sehr vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern?“ (n=226)

Nicht nur, dass Mitarbeiter und Vorgesetzte sich gegenseitig Vertrauen schenken – auch das Verhältnis unter Kollegen ist der Umfrage zufolge ungetrübt: 62,9 Prozent haben klare Umgangsregeln für sich definiert, 65,5 Prozent geben an, dass sie in Teamsitzungen regelmäßig die Probleme des gemeinsamen Umgangs ansprechen. Dementsprechend sagen 68,1 Prozent: „Bei uns vertraut jeder jedem.“ Andererseits: 31,9 Prozent können diesen Satz nicht unterschreiben. Das wiederum heißt, dass in jedem dritten Team keine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre anzutreffen ist...

65,5 Prozent geben an, dass sie in Teamsitzungen regelmäßig die Probleme des gemeinsamen Umgangs ansprechen.

In jedem dritten Team ist die Arbeitsatmosphäre nicht vertrauensvoll.

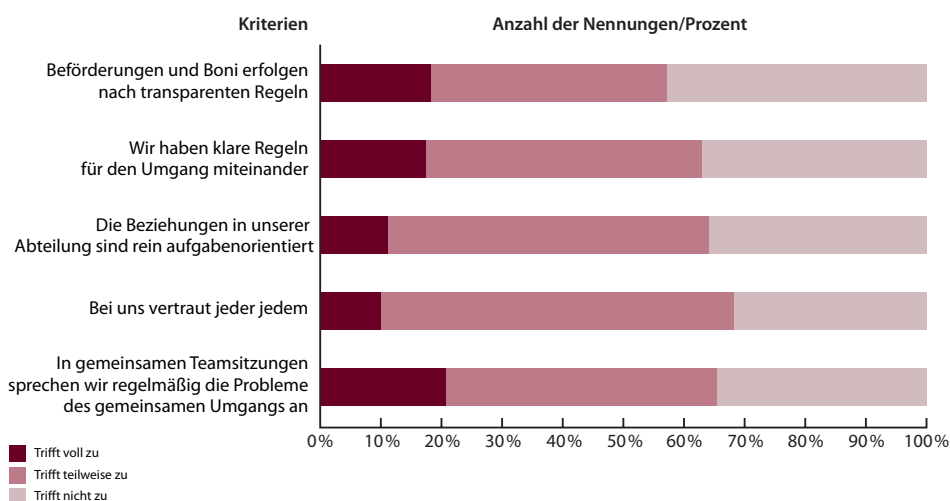


Abbildung 3: Antworten auf die Aufforderung: „Bitte geben Sie an, ob folgende Aussagen auf das Klima und das Miteinander in Ihrer Abteilung zutreffen.“ (n = 340)

3.2 Vertrauen: kein Naturgesetz am Arbeitsplatz

„Sie können mir aber doch vertrauen! Sehe ich denn wie ein Mensch aus, vor welchem man sich in Acht zu nehmen hat?“ „Nein; aber der bravste Mensch kann unser Gegner sein.“ „Das bin ich jedenfalls nicht.“ „Können Sie mir das beweisen?“

Karl May, Am Rio de la Plata

30 von 350 Managern (8,6 Prozent) haben auf Grund des schlechten Vertrauensverhältnisses den Arbeitsplatz gewechselt. 21,5 Prozent bekennen: „Mein Vertrauen ist schon oft missbraucht worden.“

61,1 Prozent sagen: „In Teams und Abteilungen, in denen kein gegenseitiges Vertrauen gegeben ist, kann ich nicht arbeiten.“

Spätestens auf den zweiten Blick zeigt sich, dass dieses große Vertrauen, das die Führungskräfte zumindest auf dem Papier feststellen und aussprechen, alles andere als selbstverständlich ist. Immerhin 21,5 Prozent bekennen: „Mein Vertrauen ist schon oft missbraucht worden.“ Im Gegenzug gibt jeder Dritte an, dass ihm schon zu Unrecht misstraut worden sei. 30 von 350 Managern (8,6 Prozent) haben sogar schon einmal die letzte Konsequenz gezogen: Sie haben auf Grund des schlechten Vertrauensverhältnisses den Arbeitsplatz gewechselt. 40,3 Prozent sind durch zu viele Kontrollen bei der Arbeit behindert worden. Nichtsdestotrotz – oder aber gerade auf Grund dieser negativen Erfahrung sagen 61,1 Prozent: „In Teams und Abteilungen, in denen kein gegenseitiges Vertrauen gegeben ist, kann ich nicht arbeiten.“ 24,9 Prozent sind sich bewusst, dass Vertrauen nicht auf Knopfdruck abgerufen werden kann, sondern im Prozess entsteht. Sie sagen: „Es dauert sehr lange, bis ich anderen Menschen bei der Arbeit voll und ganz vertraue.“

3.3 Mangel an Vertrauen ist meistens Mangel an Selbstvertrauen

„Ihr wollt ein Scout, ein Westmann sein und habt noch nicht einmal das A-B-C der Vorsicht inne. Ich möchte mich Eurer Führung nicht anvertrauen.“

Karl May, Der Ölprinz

„Vertrauen ist das wichtigste ‚Schmiermittel‘ eines sozialen Systems“ hat Kenneth Arrow, US-amerikanischer Nationalökonom und Nobelpreisträger, einmal festgestellt. Fehlt dieses Schmiermittel, gerät der Motor zwangsläufig ins Stottern. Wenn die Führungskräfte so einhellig die Bedeutung des Vertrauens betonen, warum fällt es dann so schwer, Vertrauen zu geben?

Was trägt dazu bei, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern weniger vertrauen als sie eigentlich könnten oder wollten?

Dass Vertrauen generell zu oft missbraucht wird, glauben nur 33,1 Prozent. Ebenso wenig sehen die Führungskräfte „Fehler im System“: Weniger als die Hälfte (48 Prozent) will zu komplexe Entscheidungswege als Ursache anerkennen. Dass Führungskräfte zu wenig Zeit haben, um Vertrauen aufzubauen, nehmen immerhin 43,9 Prozent an. Nur 15,4 Prozent berufen sich auf die Beschränkung auf Job- und Arbeitsfragen und beklagen: „Man kennt sich privat zu wenig.“

Die befragten Führungskräfte wissen anscheinend ganz genau, wohin sie schauen müssen, wenn sie Faktoren, die das Vertrauensverhältnis zwischen Chef und Mitarbeiter beeinträchtigen, finden wollen: auf die eigene Person. Die meisten Führungskräfte suchen die Fehler bei sich selbst. 93,3 Prozent sind der Meinung, dass eigene Unsicherheit dazu beiträgt, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht vertrauen können. 67,4 Prozent glauben, dass Vorgesetzte vor allem deshalb nicht vertrauen können, weil sie Abhängigkeit und Machtverlust befürchten.

Mehr als die Hälfte (55,8 Prozent) ist überzeugt: „Führungskräfte haben nicht gelernt zu vertrauen.“ Diese Zahlen sprechen für sich – und für die Selbstkritik(fähigkeit) der Führungskräfte: Zwar geben sie auch „Kommunikationsstörungen“ und „Informationsdefizite“ als Ursachen an. Aber die Meisten stufen den Faktor „Eigene Unsicherheit“ als besonders ausschlaggebend ein und richten ihren Blick damit auf die eigene Person und das eigene Handeln.

*„Vertrauen ist das wichtigste ‚Schmiermittel‘ eines sozialen Systems.“
(Kenneth Arrow)*

*33,1 Prozent glauben:
Vertrauen wird zu oft missbraucht.*

Selbstkritik: 93,3 Prozent sind der Meinung, dass eigene Unsicherheit dazu beiträgt, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern nicht vertrauen können.

Mehr als die Hälfte ist überzeugt: „Führungskräfte haben nicht gelernt zu vertrauen.“

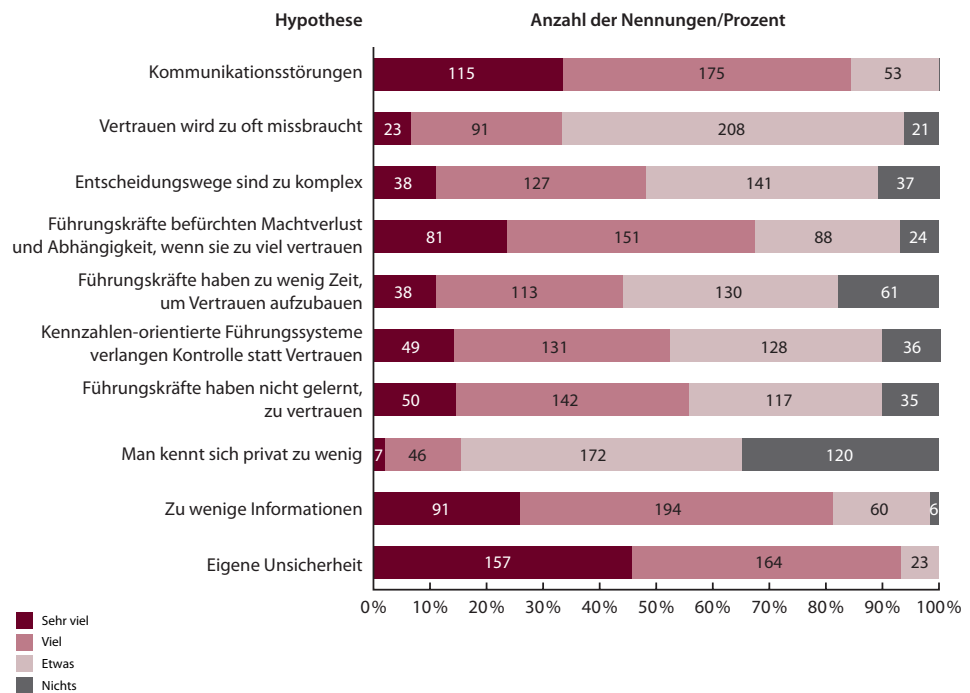


Abbildung 4: Antworten auf die Frage: „Wie stark tragen folgende Faktoren dazu bei, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern wenig oder nicht vertrauen (können)?“ (Mehre-re Antworten möglich) (n=344)

3.4 Ehrlichkeit – nichts geht ohne...

„Old Shatterhand und Winnetou mögen hören, was Apanatschka, der Häuptling der Comantschen, ihnen jetzt sagt! Ich bin stolz darauf, dass so berühmte Männer mir vertrauen und an mich glauben, und nie im Leben werde ich es vergessen, dass ihr mich für ohne Trug und Falschheit hieltet.“

Karl May, Old Surehand I

Der Faktor „Vertrauen“ wird immer bedeutender für Unternehmen. Davon sind 295 der 350 befragten Manager überzeugt. Wie aber muss sich eine Führungskraft verhalten, um das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen? Ganz oben auf der Liste von 18 möglichen Antworten steht „Ehrlichkeit“. Das überrascht nicht. Auch nicht, dass „Versprechen halten“ auf Platz zwei zu finden ist. Genau anschauen sollte sich so manche Führungskraft Platz fünf und sechs dieser „Hitliste“ vertrauensfördernder Eigenschaften: „Selbst Fehler eingestehen können“ und „Zuhören können“ sind demnach wichtiger und entscheidender als „Mut zu unpopulären Entscheidungen“ und „Intelligenz“.

Diese „Hitliste“ ist übrigens geschlechtsneutral. Eine getrennte Auswertung der Fragebögen nach Geschlecht ergab keine nennenswerten Abweichungen.

Der Faktor „Vertrauen“ wird immer bedeutender für Unternehmen. Davon sind 295 der 350 befragten Manager überzeugt.

„Ehrlichkeit“ ist die wichtigste Eigenschaft für Führungskräfte, die Vertrauen aufbauen wollen.

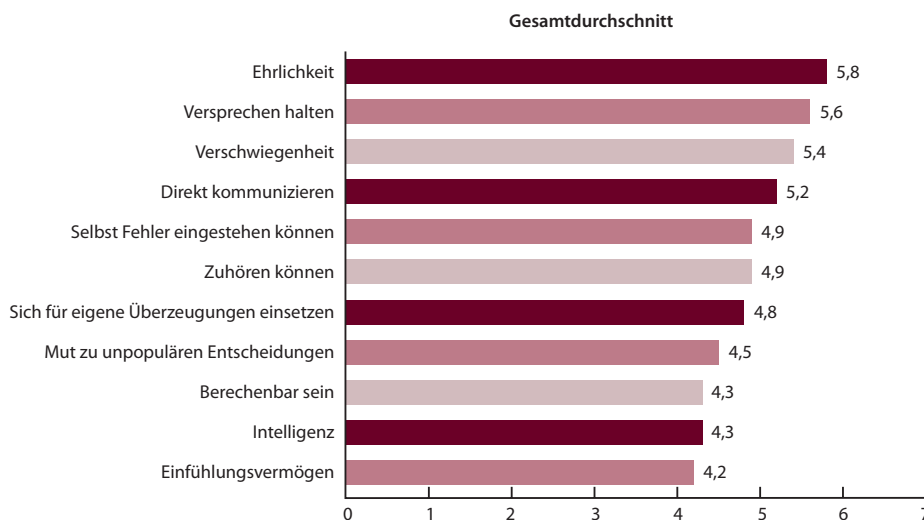


Abbildung 5: Die häufigsten Antworten auf die Frage: „Wie wichtig sind für Sie die folgenden Verhaltensweisen und Eigenschaften, damit Sie einer Führungskraft (z.B. Ihrem Vorgesetzten) voll und ganz vertrauen?“ (1 = gar nicht wichtig, 6 = sehr wichtig) (n=350)

Am allerschnellsten lässt sich Vertrauen durch die Weitergabe vertraulicher Informationen zerstören.

Wir fragten nicht nur nach den persönlichen Eigenschaften und Handlungsweisen, die Vertrauen schöpfen lassen, sondern auch, was Vertrauen zerstören kann. Ergebnis: Am allerschnellsten lässt sich Vertrauen durch die Weitergabe vertraulicher Informationen zerstören. Auch abwertende Äußerungen über Mitarbeiter wirken in diese Richtung. Wichtig ist den Managern offene und stringente Kommunikation. Vertrauenshemmend wirken dementsprechend widersprüchliche und missverständliche Botschaften.

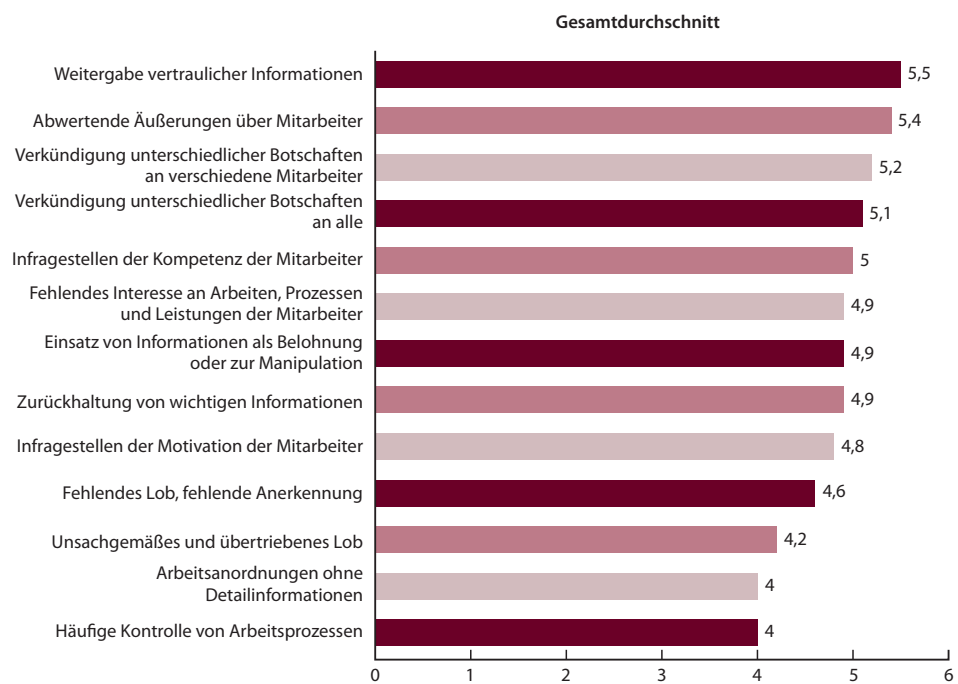


Abbildung 6: Antworten auf die Frage, wie sehr die angegebenen Verhaltensweisen dem Aufbau und der Pflege von Vertrauen schaden. (1 = schadet gar nicht, 6 = schadet massiv) (n=320)

3.5 Vertrauen ist nicht die Abwesenheit von Kontrolle

„Es waren eigentlich nur vier Personen, auf welche ich mich vollständig verlassen konnte, Winnetou, ich und die beiden Söhne des starken Büffels. Von den andern Mimbrenjos stand zwar auch zu erwarten, dass sie ihre Schuldigkeit nach Kräften tun würden, aber zu diesen Kräften hatte ich eben kein rechtes Vertrauen; ich zweifelte daran, dass sie der Aufgabe, welche wir zu lösen hatten, vollständig gewachsen seien, und betrachtete sie, wenn auch nicht gerade als Statisten, so doch als Leute jener unselbständigen Art, welche nur das zu tun pflegen, worauf man sie mit der Nase stößt.“

Karl May, Satan und Ischariot I

Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser? Durchaus. Für 61 Prozent hat diese Weisheit immer noch Bestand. So sieht die Mehrheit Kontrolle auch als eine der Hauptaufgaben einer Führungskraft an. 77,5 Prozent sind sicher: Wer Verantwortung übernimmt, muss kontrollieren können. Allerdings räumen auch 76,5 Prozent selbstkritisch ein: In Krisenzeiten neigen Führungskräfte dazu, mehr zu kontrollieren als nötig.

Die Tatsache allein, dass Kontrollen von Aufgaben und Leistungen durchgeführt werden, ist demnach noch kein Faktor, der Vertrauensverlust fördern oder herbeiführen kann. So landet „häufige Kontrolle von Arbeitsprozessen“ auf dem letzten Platz des Rankings „Vertrauensschädigender Verhaltensweisen“ (vgl. 3.4).

Allerdings warnen 41,3 Prozent: „Kontrolle hemmt Innovationen.“ Dass Kontrolle der Führungskraft Zeit spare, können nur 16,3 Prozent nachvollziehen.

77,5 Prozent sind sicher: Wer Verantwortung übernimmt, muss kontrollieren können.

„Häufige Kontrolle von Arbeitsprozessen“ landen auf dem letzten Platz des Rankings „Vertrauensschädigender Verhaltensweisen“.

3.6 Vertrauensbildende Maßnahmen: vom Mitarbeitergespräch bis zur Leitbilddefinition

*„Du hast Recht. Ein zuverlässiger Führer ist viel wert. Aber eben weil ich ein Fremder bin, ist es nicht geraten, mir einen solchen zu nehmen.“
„Warum?“ „Weil ich die Leute nicht kenne. Wie leicht könnte ich einen Menschen anwerben, der mein Vertrauen nicht verdient!“ „Das ist freilich wahr.“*

Karl May, Der Schut

97,7 Prozent bewerten das Mitarbeitergespräch als „wichtig“ oder „sehr wichtig“.

Der direkteste Weg zum Vertrauen der Mitarbeiter führt über das persönliche Gespräch: 97,7 Prozent bewerten das Mitarbeitergespräch als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ für den Aufbau einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Außerdem schätzen die Führungskräfte das Instrument der Zielvereinbarung, um das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis auf eine vertrauensvolle Basis zu stellen. 88,4 Prozent halten Zielvereinbarungen für „wichtig“ bis „sehr wichtig“.

Auf Platz drei der „vertrauensbildenden Maßnahmen“ steht die Definition eines Leitbildes, das die Unternehmenswerte, Spielregeln und das Selbstverständnis festschreibt. 82,8 Prozent halten es für „wichtig“ bis „sehr wichtig“. Allerdings geben nur 67 Prozent an, dass ihr Unternehmen über ein Leitbild verfügt.

83 Prozent betonen die Bedeutung des 360-Grad-Feedbacks, aber in nur 31 Prozent der Unternehmen wird es eingesetzt.

Eine noch deutlichere Diskrepanz zwischen Möglichkeit und Umsetzung findet sich bei der Frage nach dem 360-Grad-Feedback für Führungskräfte, bei dem sich Vorgesetzte von Mitarbeitern, Kunden, Partnern, Kollegen etc. Informationen und Meinungen über ihre Führungstätigkeit einholen. 83 Prozent betonen die Bedeutung dieses Instrumentes, aber in nur 31 Prozent der Unternehmen wird das 360-Grad-Feedback eingesetzt.⁶

Auffallend ist die niedrige Bedeutung, die die Führungskräfte den Maßnahmen der internen Kommunikation zumessen. Zwar verfügen 77 Prozent der Unternehmen über eine Mitarbeiterzeitung oder ein firmeneigenes Intranet. Zur Bildung und Förderung einer auf Vertrauen basierenden Unternehmenskultur tragen diese Medien allerdings nur wenig bei – zumindest nach Auffassung der Führungskräfte: Nicht viel mehr als die Hälfte (50,5 Prozent) hält sie für „wichtig“. Und das obwohl 84,3 Prozent „Kommunikationsstörungen“ und 82,9 Prozent „Zu wenig Information“ als häufige Ursachen für zu wenig Vertrauen im Unternehmen angeben (vgl. 3.3).

⁶ Ein ähnliches Ergebnis zum Thema 360-Grad-Feedback ergab auch die Akademie-Studie 2003 „Führen in der Krise – Führung in der Krise?“, S. 17 ff.

Möglichkeiten für geselligen Austausch und soziale Kontakte – die typische Betriebsfeier, der obligatorische Betriebsausflug – sind nur für gut die Hälfte der Befragten (51,3 Prozent) wirklich „wichtig“ und notwendig. Wesentlich mehr versprechen sich die Manager von Seminaren und Trainings: 82,5 Prozent stufen Weiterbildungsangebote als „wichtig“ für den Vertrauensaufbau ein. 85,7 Prozent der Unternehmen bieten auch tatsächlich Weiterbildungsangebote an.⁷

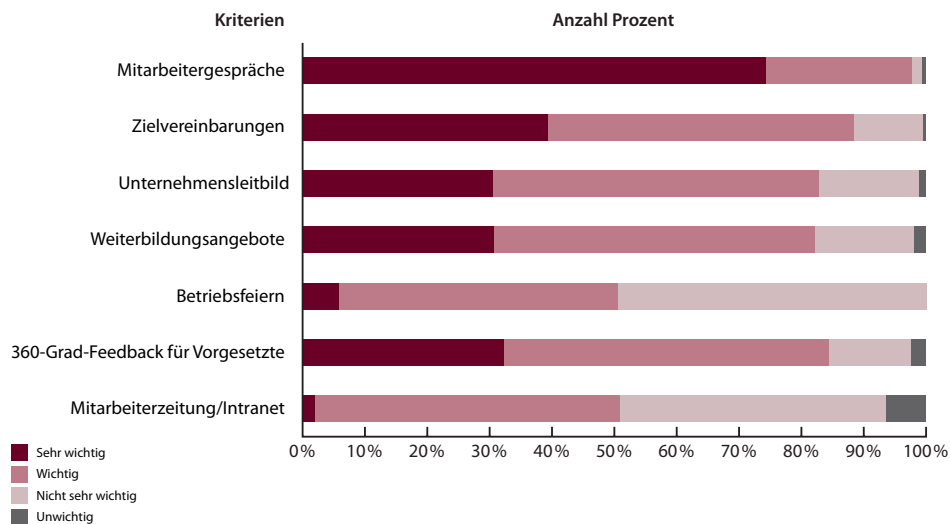


Abbildung 7: Antworten auf die Frage: „Wie wichtig sind die folgenden Maßnahmen für den Aufbau einer Unternehmenskultur, die auf Vertrauen setzt und Vertrauen ermöglicht?“ (n variiert nach Item zwischen 338 und 342)

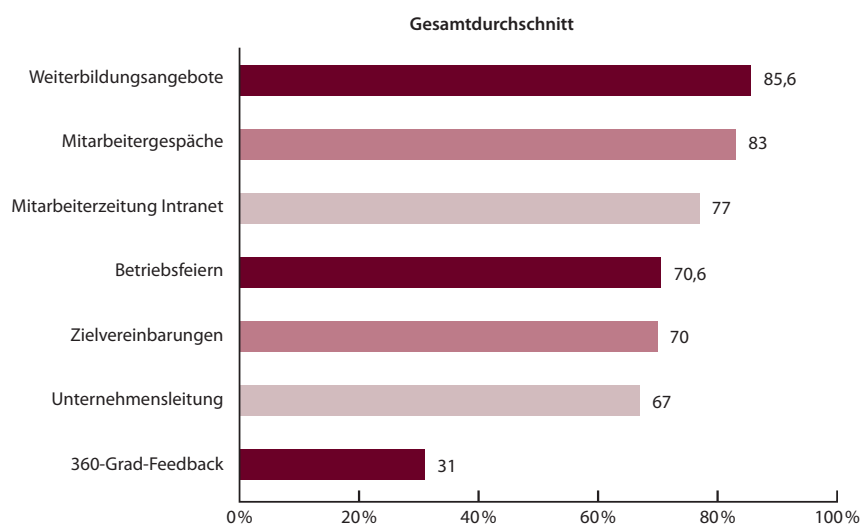


Abbildung 8: Antworten auf die Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen finden in Ihrem Unternehmen Einsatz?“ (n = 300)

⁷ Da die befragten Personen aus dem Kunden- und Kontaktkreis der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft stammen, kann eine gewisse „Weiterbildungsnähe“ vorausgesetzt werden.

4. FAZIT UND HANDLUNGSMAXIMEN: VERTRAUEN LERNEN

„Ich gebe Ihnen mein Wort, dass Sie hier ganz sicher sind, dass Ihnen nichts geschieht, und dass Sie unter meinem Schutze stehen. Ist das genug? Wollen Sie mir vertrauen?“

Karl May, In den Cordilleren

Die allgemeine Misstrauensepidemie ist in deutschen Unternehmen nicht ausgebrochen, grundsätzlich herrscht Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Allerdings ist die Spanne zwischen „absolutem Misstrauen“ und „grenzenlosem Vertrauen“ sehr breit.

Die Qualität der Vertrauenskultur kann im scharfen Wettbewerb des 21. Jahrhunderts entscheidendes Erfolgskriterium sein. 85,4 Prozent unserer befragten Führungskräfte sind sich sicher: Der Faktor Vertrauen wird immer bedeutender für Unternehmen. 87,2 Prozent sagen auch: „Vertrauen muss man sich verdienen“. Dabei bleibt freilich offen, wer es sich verdienen muss: der Vertrauensgeber oder der Vertrauensnehmer? Fest steht: „Vertrauen muss man lernen!“ Diesen Satz können 87,9 Prozent unterschreiben.

Die Umfrage belegt auch die Gültigkeit des Umkehrschlusses: Wenn Führungskräfte es nicht schaffen, ihren Mitarbeitern angemessen zu vertrauen, dann vor allem deshalb, weil sie es nicht gelernt haben. Die Mehrheit der Befragten sieht ganz klar die Führungskraft in der Pflicht: Sie muss genügend Selbstsicherheit und vor allem ausreichend Selbstvertrauen besitzen, um Vertrauen aufzubauen. Hoffentlich hat sie auch genügend Zeit dafür – zwischen den Zeilen der Fragebögen könnte man herauslesen, dass Wechsel, Fluktuation und Veränderungsmaßnahmen zu den größten „Vertrauensfeinden“ zählen. Umstrukturierungen, Fusionen und Neubesetzungen der Teams stehen dem stringenten Aufbau und der kontinuierlichen Pflege von Vertrauen entgegen. Immerhin sagen 61,1 Prozent: „In Teams und Abteilungen, in denen kein gegenseitiges Vertrauen gegeben ist, kann ich nicht arbeiten.“ Das heißt nicht, dass Mitarbeiter sich nicht kontrollieren lassen wollen. Nicht Kontrolle ist Feind des Vertrauens, sondern mangelnde Kommunikation und Fehler im Führungsverhalten, zum Beispiel Verkündigungen widersprüchlicher Botschaften, abwertende Äußerungen über Mitarbeiter oder die Weitergabe vertraulicher Informationen.

Für den Aufbau von Vertrauen nutzen die meisten Führungskräfte das persönliche Gespräch. Incentives und sozialen Gelegenheiten wie Betriebsfeiern wird nur nachrangige Bedeutung zugesprochen. Smalltalk und Gespräche über das Privatleben werden – so sehen es die befragten Führungskräfte – nicht unbedingt benötigt. Wichtiger ist das Interesse der Führungskraft an den Arbeiten, Leistungen und Möglichkeiten der Mitarbeiter. Auch wenn Privates Privates und Dienst Dienst bleiben soll: Vertrauen kann man nur Menschen. Vertrauen können nur Menschen.

5. LITERATUREMPFEHLUNGEN

Martin Endress: Vertrauen, Transcript Verlag 2002

Der Band erinnert zunächst knapp an klassische Analysen. Sein Schwerpunkt liegt auf der kritischen Diskussion theoretischer und empirischer Beiträge, die in eine systematische Positionsbestimmung zum Vertrauensphänomen überleitet.

Martin Hartmann, Claus Offe: Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts, Campus Verlag 2001

Die Beiträge dieses Bandes bieten einen Überblick über die vorhandene Literatur zum Thema Vertrauen. Sie erörtern den Begriff aus philosophischer, soziologischer und politologischer Perspektive.

Martin Held, Gisela Kubon-Gilke, Richard Sturn (Hg.): Reputation und Vertrauen (Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik, Jahrbuch 4)

Aktuelle interdisziplinäre Sammlung von Aufsätzen rund um die Ökonomik des Vertrauens.

Diana E. Krause: Macht und Vertrauen in Innovationsprozessen. Ein empirischer Beitrag zu einer Theorie der Führung, Deutscher Universitätsverlag 2004

Die Autorin untersucht, wie Verhaltensweisen von Führungskräften den Erfolg von Innovationen und die Einstellung, Emotionen und innovationsbezogenen Verhaltensweisen nachgeordneter Führungskräfte beeinflussen.

Niklas Luhmann: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, UTB Taschenbuch, Neuauflage 2000

Ein Klassiker zum Thema und gute Einstiegslektüre für alle, die ihre erste Begegnung mit dem Urvater der sozialwissenschaftlichen Systemtheorie wagen wollen.

Walter Neubauer, Bernhard Rosemann: Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, Kohlhammer Verlag 2006

Das Buch behandelt theoretische Ansätze und empirische Befunde zu Macht und Vertrauen beim Führungsprozess in Organisationen und gibt dabei Einblicke in modernes Führungsverständnis. Als Ergebnis der kritischen Analyse werden zudem Schlussfolgerungen für die Praxis abgeleitet.

Franz Petermann: Psychologie des Vertrauens, Hogrefe Verlag 1996

Das Buch liefert eine komprimierte Übersicht über aktuelle Konzepte und Forschungsergebnisse. Es ist für die soziale Praxis bestimmt, weshalb u. a. auf den Aufbau von Vertrauen im Rahmen von Kinderpsychotherapien und Arzt-Patient-Interaktionen in der Klinik eingegangen wird.

Daniel F. Pinnow: Führen – Worauf es wirklich ankommt, Gabler Verlag 2005

Daniel F. Pinnow vermittelt anschaulich, was bei der Arbeit mit den Menschen im Unternehmen wirklich wichtig ist. Seine Sichtweise ist eingebettet in die Erkenntnisse und Erfahrungen anderer Managementautoren. Zahlreiche Praxisbeispiele sowie aktuelle Umfragen und Daten untermauern seine Aussagen (Zum Thema „Vertrauen“: S.119–130).

Martin Schweer, Barbara Thies: Vertrauen als Organisationsprinzip. Perspektiven für komplexe soziale Systeme, Huber Verlag 2003

Das Autorentduo Schweer/Thies erläutert zunächst verschiedene Theorien zum Vertrauensbegriff, um diesen dann weiter einzugrenzen, etwa über die Funktion. Anschließend widmet es sich den Grundfragen zur Messung von Vertrauen, stellt die einzelnen Messverfahren vor und diskutiert Details ihrer Anwendung.

Reinhard K. Sprenger: Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt, Campus Verlag, Neuauflage 2004

Bestseller. Reinhard Sprenger tritt dafür ein, dass Führungskräfte sich verwundbar zeigen, um Vertrauen zu ermöglichen.

Stefanie Unger: Vertrauen ist gut. Braucht die Wirtschaft mehr Kontrolle?, Frankfurter Allgemeine Buch Verlag 2003

Die 26-jährige Stefanie Unger befragte 34 prominente Macher und Beobachter der deutschen Wirtschaft nach Wegen aus der Vertrauenskrise.

6. STICHPROBENBESCHREIBUNG

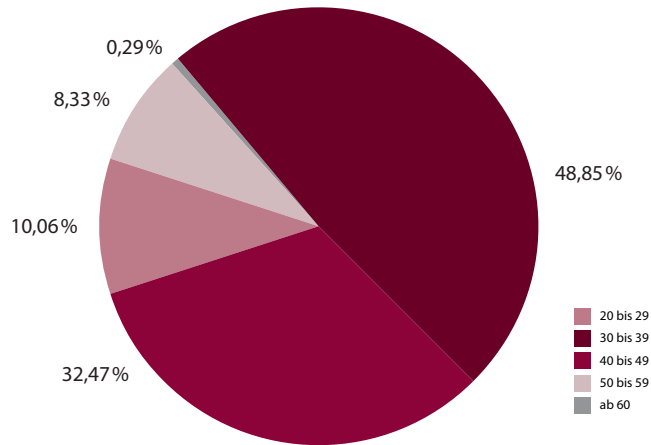


Abbildung 9: Altersverteilung der befragten Führungskräfte (n=348)

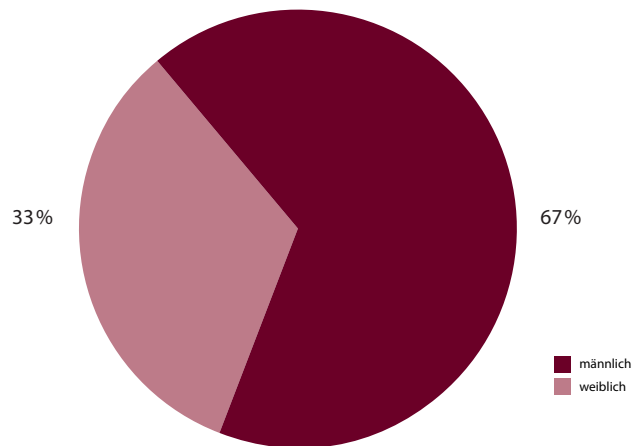


Abbildung 10: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Geschlecht (n=350)

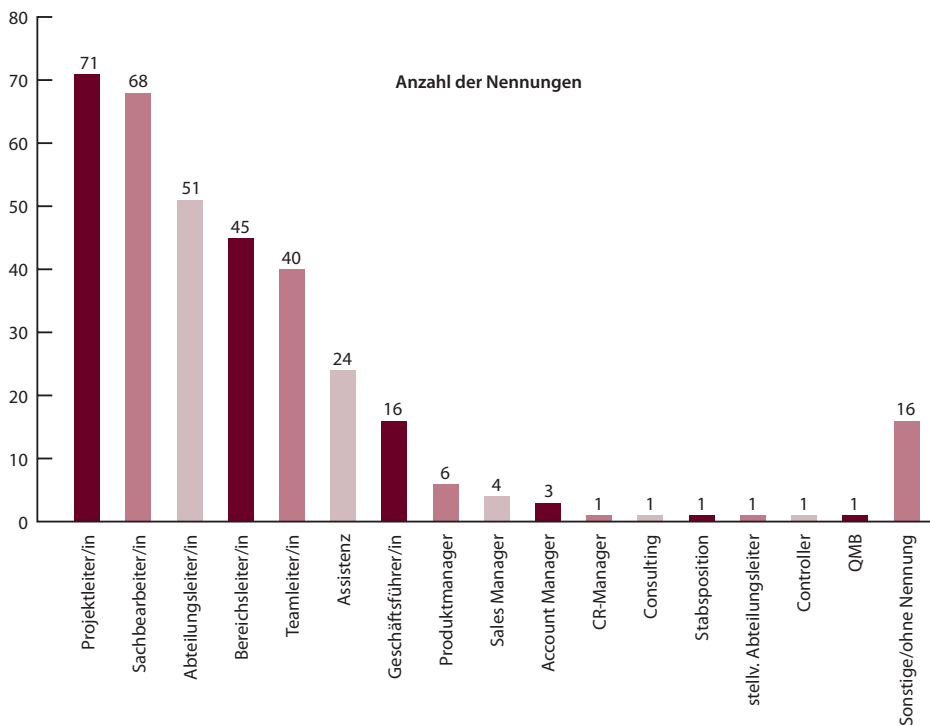


Abbildung 11: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Position im Unternehmen (n=350)

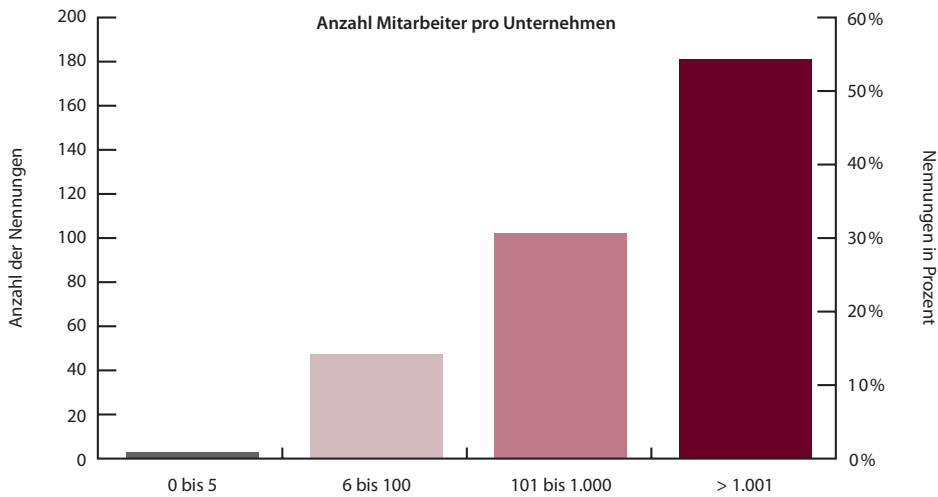


Abbildung 12: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Größe des Unternehmens (n=346)

7. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Antworten auf die Frage: „Wie sehr vertrauen Sie Ihrem Vorgesetzten?“	S. 10
Abbildung 2: Antworten auf die Frage: „Wie sehr vertrauen Sie Ihren Mitarbeitern?“	S. 11
Abbildung 3: Antworten auf die Aufforderung: „Bitte geben Sie an, ob folgende Aussagen auf das Klima und das Miteinander in Ihrer Abteilung zutreffen.“	S. 11
Abbildung 4: Antworten auf die Frage: „Wie stark tragen folgende Faktoren dazu bei, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern wenig oder nicht vertrauen (können)?“	S. 14
Abbildung 5: Antworten auf die Frage: „Wie wichtig sind für Sie die folgenden Verhaltensweisen und Eigenschaften, damit Sie einer Führungskraft (z. B. Ihrem Vorgesetzten) voll und ganz vertrauen?“	S. 15
Abbildung 6: Antworten auf die Frage, wie sehr die angegebenen Verhaltensweisen dem Aufbau und der Pflege von Vertrauen schaden.	S. 16
Abbildung 7: Antworten auf die Frage: „Wie wichtig sind die folgenden Maßnahmen für den Aufbau einer Unternehmenskultur, die auf Vertrauen setzt und Vertrauen ermöglicht?“	S. 19
Abbildung 8: Antworten auf die Frage: „Welche der folgenden Maßnahmen finden in Ihrem Unternehmen Einsatz?“	S. 19
 Stichprobenbeschreibung	
Abbildung 9: Altersverteilung der befragten Führungskräfte (n = 348 Teilnehmer)	S. 24
Abbildung 10: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Geschlecht (n = 350)	S. 24
Abbildung 11: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Position im Unternehmen (n = 350)	S. 25
Abbildung 12: Verteilung der befragten Führungskräfte nach Größe des Unternehmens (n = 346)	S. 25

8. WEITERE AKADEMIE-STUDIEN

Nicht immer läuft es in der Praxis ideal. Ob nun der Führungsstil nicht mehr der gegebenen Situation entspricht, Manager nicht den richtigen Draht zu ihren Mitarbeitern finden oder sich Aufgabenfelder erweitert haben: Die Akademie-Studien zeigen nicht nur Tatsachen und Trends auf, sondern auch, wo Handlungsbedarf besteht.

„Entweder – oder:

Wie entscheidungsfreudig sind deutsche Manager?“

Eine Befragung von 560 Führungskräften

Deutsche Führungskräfte schreiben sich Entscheidungsfreude zu. Dass es trotzdem oft zu Verzögerungen bei wichtigen Beschlüssen kommt, liegt ihrer Meinung nach an den komplexen Strukturen: Zu viele reden mit und verfolgen eigene Interessen. Zu diesem Ergebnis kommt die Akademie-Studie 2005.

„Wenn Frauen führen:

Tendenzen und Trends aus Führungsetagen“

Eine Befragung von 270 weiblichen Führungskräften

Frauen, die Führungsverantwortung übernehmen, haben meistens „Spaß am Umgang mit der Macht“. Das ergab die Umfrage der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Kooperation mit dem internationalen Management-Netzwerk EWMD (European Women's Management Development International Network). 78,3 Prozent von 270 befragten Managerinnen sagen ganz bewusst „Ja, ich habe Lust an der Macht!“

„Zur Leistung (ver)führen:

Leadership und Leistung in deutschen Unternehmen“

Eine Befragung von 342 Führungskräften

Was treibt uns zur Leistung? Was verhindert, dass wir volle Leistung bringen? Die Akademie-Studie 2004 hakte nach. Ergebnis: Es liegt nicht an unzureichender Vergütung, nicht an schlechter technischer Ausstattung und nicht an fehlendem Know-how, wenn Managerinnen und Manager die innere Handbremse gezogen haben. Leistung wird vor allem dann blockiert, wenn zu wenig kommuniziert wird, Arbeitsanweisungen unklar bleiben oder schwelende Konflikte weder angesprochen noch ausgetragen werden.

„Führen in der Krise – Führung in der Krise?“

Eine Befragung von 267 Führungskräften

Gerade in Krisenzeiten stehen Führungskräfte unter Druck – nicht selten mit widersprüchlichen Vorgaben. Wie wirken sich Krisen auf das Führungsverhalten der Führungskräfte aus? Die Akademie-Studie 2003 macht deutlich: Manager setzen verstärkt auf Authentizität.

„Mythos Team auf dem Prüfstand – Teamarbeit in deutschen Unternehmen“

Eine Befragung von 376 Führungskräften

In der Akademie-Studie 2002 kommen die zu Wort, die Nutzen und Hindernisse am besten einschätzen können: die Teammitglieder selbst. Ergebnis: Teamarbeit ist beliebt und weit verbreitet. Der Nutzen für die eigene Arbeit und die eigene Karriere bleibt aber oft auf der Strecke.

„Was wird heute noch diktiert? Von der Schreibkraft zur Teamplayerin“

Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen

Sekretärinnen müssen Fachexperten mit Teamgeist sein. Im Frühjahr 2002 wurden in der Neuauflage der Studie „Kaffee kochen, was noch?“ (1999) die Veränderungen im Job-Profil der Sekretärin betrachtet und die Ergebnisse beider Untersuchungen verglichen.

„Beziehungs-Weise – Führung und Unternehmenskultur“

Eine Befragung von 242 Führungskräften

In den Unternehmen kommen die Klärung von Konflikten auf zwischenmenschlicher Ebene und die Schaffung eines positiven Unternehmensklimas zu kurz. Das Fazit der Akademie-Studie 2001 verdeutlicht, welche Ursachen und Folgen fehlendes Beziehungs-Management hat.

„Fitness im Unternehmen“

Eine Befragung von 212 Führungskräften

Die Akademie-Studie 2000 fragte nach, welchen Stellenwert Sport und gesunde Ernährung in deutschen Unternehmen haben. Während die Führungskräfte selbst beides für sehr wichtig halten, ist die Umsetzung in vielen Unternehmen kaum ein Thema.

„Warum Veränderungsprojekte scheitern“

Eine Befragung von 350 Führungskräften

Ziele von Veränderungen sind häufig nicht klar – wenn dann noch die Mitarbeiter wenig oder gar nicht eingebunden werden, sind Veränderungs-Projekte zum Scheitern verurteilt. Die Akademie-Studie 1999 veranschaulicht die Faktoren für Misserfolg und Erfolg von Change Management.

„Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“

Eine Befragung von 246 Führungskräften

Die Akademie-Studie 1998 belegt Innovationsschwächen deutscher und österreichischer Unternehmen auf vier Ebenen: Führungsmangel, organisatorische Schwächen, persönliche Probleme von Führungskräften und Widerstände gegen Veränderungen.

„Schlechte Noten für Projektmanager“

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Unklare Zielsetzungen, fehlende Kundenorientierung und Zeitdruck sind nur einige Problemfaktoren, die Projekte in der Umsetzung scheitern lassen. Die Akademie-Studie 1997 zeigt aus Sicht der Führungskräfte, worauf es beim Projektmanagement ankommt.

„Das Besprechungs(un)wesen in Unternehmen“

Eine Befragung von 230 Führungskräften

Eine gute Besprechung hat klare Ziele, ist angemessen moderiert und endet mit einem griffigen Ergebnis. Welche Fehler Meetings zum Flop werden lassen und welche Rolle effektives Zeitmanagement spielt, weist die Akademie-Studie 1996 auf.

Alle Studien kostenlos downloaden unter:
www.die-akademie.de/Studien

oder per E-Mail anfordern: **info@die-akademie.de**

9. AKADEMIE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER WIRTSCHAFT

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH, Überlingen am Bodensee, zählt seit ihrer Gründung 1956 in Bad Harzburg zu den größten und renommiertesten Weiterbildungsinstituten für Fach- und Führungskräfte im deutschsprachigen Raum. In diesen Jahren haben wir mehr als 650.000 Führungskräfte auf ihrem Entwicklungsweg begleitet.

Mehr als 8.000 Führungskräfte aller Ebenen nehmen jährlich an offenen und firmeninternen Seminaren und Trainings der Akademie teil. Das Spektrum der Trainings umfasst die Themen Führung und persönliche Entwicklung, aber auch in hohem Maß die „klassischen“ Managementthemen.

Unter der Führung von Daniel F. Pinnow steht die Akademie seit 1997 mit dem Bereich „Akademie Inhouse“ für systemische Unternehmensentwicklung und maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme und ist Problemlöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen.

In der Projektarbeit reicht das Angebot der Akademie vom Einzelcoaching für Führungskräfte über Basic-Management-Programme für Großkunden, mehrtägige Teamentwicklungen bis hin zu strategischer Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.

***Akademie für Führungskräfte
der Wirtschaft GmbH***

*Seepromenade 19
D-88662 Überlingen*

Telefon +49.7551.9368-0
Fax +49.7551.9368-100
E-Mail info@die-akademie.de
Internet www.die-akademie.de

