

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG  
„BASALES UND MITTLERES  
PFLEGE MANAGEMENT“**

**02. Dezember 2013 bis 27. November 2014**

# **ABSCHLUSSARBEIT**

zum Thema

## **Vertrauen**

als Schlüssel zum Führungserfolg

vorgelegt von: Sonja Brosch  
Privatklinik Villach  
Postnarkose/Anästhesie

begutachtet von: MMag. Martina Allesch

November/2014



## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Sonja Brosch

Köstendorf, November 2014

## **Kurzzusammenfassung**

Vertrauen ist die Basis jeder Arbeitsbeziehung. Vertrauen kann auch als „sozialer Klebstoff“ bezeichnet werden und ist der Grundstein für eine effiziente Organisationsentwicklung und spricht für den Erfolg eines Unternehmens. Informationsdefizite und ständige Kontrollmechanismen durch die Führungskraft hingegen führen zum Motivationsverlust der Mitarbeiter und schlussendlich zum Vertrauensverlust. Diese Arbeit setzt sich aus einem theoretischen und einem empirischen Teil zusammen. Im theoretischen Teil der Arbeit werden vorerst die Arten und Formen von Vertrauen, sowie die Bedeutung von Vertrauen in Unternehmen näher erläutert. Ein weiteres großes Kapitel umfasst das Vertrauen im beruflichen Kontext. Durch das Erläutern der verschiedenen Organisationsprinzipien soll geklärt werden, wie Vertrauen in Unternehmen wirklich gelebt werden kann. Das Kernstück dieser Abschlussarbeit ist eine empirische Studie, welche zum Ziel hat, die Bedeutung der Rolle als Führungskraft in der Vertrauensarbeit zu erheben. Aufgrund des Resultates werden die 3 Forschungsfragen beantwortet, und mögliche vertrauensfördernde Maßnahmen auf der Abteilung Postnarkose/Anästhesie der Privatklinik Villach entwickelt.

## Inhaltsverzeichnis

0	Vorwort .....	7
1	Einleitung.....	8
2	Begriffsdefinitionen .....	9
2.1	System .....	9
2.2	Organisation .....	9
2.3	Komplexität.....	10
2.4	Systemtheorie.....	10
2.4.1	Urvertrauen .....	11
2.4.2	Spezifisches Vertrauen.....	11
2.4.3	Unspezifisches Vertrauen.....	12
2.4.4	Strategisches Vertrauen .....	12
2.4.5	Blindes Vertrauen .....	12
2.5	Vertrauen im beruflichen Kontext.....	12
2.5.1	Vertrauen als Persönlichkeitsvariable .....	13
2.5.2	Vertrauen als Situationsvariable .....	13
2.5.3	Vertrauen als Beziehungsvariable .....	13
2.6	Vertrauen und Misstrauen.....	14
2.7	Ermutigung .....	14
2.8	Respekt .....	15
3	Vertrauen in Unternehmen.....	15
3.1	Organisationsprinzipien .....	16
3.1.1	Hierarchie .....	16
3.1.2	Bürokratie.....	17
3.1.3	Taylorismus .....	17
3.2	Unternehmenskultur und Vertrauen .....	18
3.2.1	Einflussfaktoren von Vertrauen in Organisationen .....	18
3.2.2	Schwindendes Vertrauen der Mitarbeiter .....	18
3.3	Vertrauensförderung durch die Führungskraft.....	19
3.3.1	Vertrauen und Kommunikation .....	19
3.3.2	Vertrauensfördernde Kritik.....	19
3.3.3	Führungsmittel „Angst“ .....	20
3.4	Gegenseitiges Nutzen .....	20
3.5	Mitarbeitererwartungen .....	21

4	Die Studie .....	22
4.1	Ziel der Studie .....	22
4.2	Instrument zur Datenerhebung .....	22
4.3	Pretest .....	22
4.4	Stichprobe .....	22
4.5	Datenanalyse.....	23
5	Zusammenfassung der Arbeit und Fazit .....	35
6	Literaturverzeichnis.....	36
7	Anhang .....	38

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arten von Vertrauen (vgl. Laufer 2007, S. 32) .....	11
Abbildung 2: Regelkreis der Vertrauensbildung nach Hartmut Laufer (vgl. <a href="http://www.mitarbeiter-blog">www.mitarbeiter-blog</a> ) .....	19
Diagramm 1: Geschlecht der Teilnehmer .....	24
Diagramm 2: Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter auf der Abteilung in Jahren .....	25
Diagramm 3: Die Führungskraft informiert die Mitarbeiter umfassend .....	26
Diagramm 4: Die Führungskraft vereinbart klare Ziele .....	27
Diagramm 5: Die Führungskraft sorgt für offene Kommunikation .....	28
Diagramm 6: Was bedeutet für Sie offene Kommunikation .....	29
Diagramm 7: Die Führungskraft berücksichtigt Wünsche .....	30
Diagramm 8: Die Führungskraft ist empathisch.....	31
Diagramm 9: Die Führungskraft hat Vertrauen.....	32
Diagramm 10: Wie äußert sich das Vertrauen der Führungskraft.....	33
Diagramm 11: Die Führungskraft hört zu .....	34

## 0 VORWORT

Vertrauen ist im privaten Bereich ein Wort, das allgemein verständlich erscheint. Zusätzlich rückt Vertrauen auch im beruflichen Kontext mehr in den Vordergrund. In modernen Organisationen, zu denen vor allem privatwirtschaftliche Unternehmen zählen, werden die Aufgaben einzelner Mitglieder komplexer (z.B. durch Abbau von Hierarchien). Kontrollmechanismen fallen weg (z.B. die Stempeluhr) und Begriffe wie „Vertrauenskultur“ oder „Vertrauensarbeit“ bekommen eine größere Bedeutung. Jenseits des Taylorismus wandelt sich die Redensart „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“. Das bedeutet Kontrolle wird zunehmend durch Vertrauen ersetzt, vor allem dort, wo eine Kontrolle kaum oder nur unter extrem hohen Kosten möglich ist. Dieser Wandel scheint oft ein schwieriges Unterfangen zu sein und wird daher noch nicht überall umgesetzt.

Das Interesse zu dieser Thematik ist in meiner beruflichen Tätigkeit als Führungskraft begründet. Seit fünf Jahren leite ich die Abteilung der Postnarkose und Anästhesie in der Privatklinik Villach mit insgesamt 15 Mitarbeitern. Während dieser Zeit merkte ich, dass Führen und Lenken, leichter, erfolgreicher und gleichzeitig angenehmer ist, wenn dies auf einen soliden Vertrauensverhältnis basiert. Vertrauen braucht lange, bis es aufgebaut ist und im Gegensatz ist es sehr rasch zerstört. Vertrauen ist ein Aspekt in jeder zwischenmenschlichen Beziehung. Eine Organisation besteht aus vielen Menschen, also aus vielen zwischenmenschlichen Beziehungen. Vertrauen spielt eine große Rolle in einer Organisation. Die Vielfalt und Komplexität der Aufgaben für den Einzelnen wächst, Kontrollmechanismen werden reduziert und somit steigt gleichzeitig die Vertrauensarbeit. Vertrauen ist ein ökonomisches Prinzip, das sich letztendlich nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen Leben rechnet.

Mein persönlicher Dank gilt in erster Linie meiner Pflegedirektorin der Privatklinik Villach, Frau Bettina Schwitzer B.A., die es mir ermöglicht hat diese Ausbildung zu absolvieren und mir hilfreich zur Seite gestanden ist. Herzlich bedanke ich mich bei Frau MMag. Martina Allesch, die mich während der Arbeit begleitet und stets motiviert hat. Ein besonderer Dank gilt meiner Familie, vor allem meiner Mutter die mich in dieser schwierigen Zeit tatkräftig unterstützt hat. Danke auch meiner Tochter, die während der Ausbildung leider viel zu kurz kam.

Zur leichteren Verständlichkeit, wird in der Arbeit die männliche Form verwendet.

# 1 EINLEITUNG

Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist der Motor für Motivation und Effizienz. Für die Führungskraft ist es das oberste Ziel sein, ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Wer Vertrauen schafft, hat sowohl privat als auch beruflich Erfolg.

Zur Beantwortung der Thematik stellt sich die Forscherin folgende Forschungsfragen:

1. Wie stellt sich die derzeitige Situation in Bezug auf Vertrauen in der Privatklinik Villach/ Postnarkose und Anästhesie dar?
2. Profitiert die Führungskraft und das Unternehmen durch einen vertrauensfördernden Führungsstil?
3. Welche Aspekte in Bezug auf Vertrauen sind in der Privatklinik Villach auf der Abteilung Postnarkose/Anästhesie noch ausbaubedürftig?

Um die Theorie der Praxis anzunähern, sollten im ersten Abschnitt (2. Kapitel) vorerst allgemeine Begrifflichkeiten geklärt werden. Neben den Begriffen System, Organisation, Komplexität und Systemtheorie wird erläutert, was sich hinter dem facettenreichen Konstrukt Vertrauen verbirgt. Gibt es ein angeborenes Urvertrauen oder ist Vertrauen eine erlernte Fähigkeit? Wichtig erscheint in diesem Kontext auch die Abgrenzung zu den Begriffen Respekt, Ermutigung, Vertrauen und Misstrauen.

Im zweiten Abschnitt (3. Kapitel) rückt die Organisation, sprich Krankenhaus, in den Mittelpunkt der Diskussion. Klassische Organisationsprinzipien, die in Krankenhäuser herrschen, werden beschrieben. Die Unternehmenskultur und inwiefern sie zur Entstehungen von Vertrauen beitragen kann, wird aufgezeigt. Welche Rolle die Führungskraft im Vertrauensmanagement einnimmt und ausführlich verdeutlicht.

Im dritten Abschnitt (4. Kapitel) ist die Beziehung zwischen den Akteuren, dem Vertrauensgeber und dem Vertrauensnehmer, Untersuchungsgegenstand. Dazu wird eine Erhebung der derzeitigen Situation in der Privatklinik Villach mittels Fragebogen durchgeführt.

Im vierten und letzten Abschnitt (5. Kapitel) wird ein Fazit gezogen, wobei die Ergebnisse der Umfrage in den Focus der Betrachtung gezogen werden, um daraus weitere Entwicklungsschritte einzuleiten. Die Forscherin beantwortet in diesem Kapitel die Forschungsfragen.

## 2 BEGRIFFSDEFINITIONEN

In diesem Abschnitt soll geklärt werden, was die Wissenschaft unter System, Organisation, Komplexität und Systemtheorie versteht. Um zu erklären wie Vertrauen in Unternehmen entstehen kann, ist es notwendig zunächst den Begriff „Vertrauen“ näher zu erläutern.

### 2.1 System

Unter System versteht man ein Gefüge von vielen einzelnen Elementen, die miteinander verknüpft sind. Diese Verbindungen ergeben ein gemeinsames Ganzes – das System. Die Veränderung eines Elements bewirkt automatisch die Veränderung mindestens eines anderen. Die so genannten Rückkopplungen können positiver oder auch negativer Natur sein. Eine positive Rückkopplung führt zu einer Gefährdung der Stabilität einer Ordnung. Im Extremfall zerstört sich das System selbst. Die Elemente schaukeln sich gegenseitig in dieselbe Richtung auf. Ein klassisches Beispiel dazu ist der „schwarze Freitag“. Fallende Aktienkurse führten zu Aktienverkäufen und diese wiederum zu weiteren Kursverlusten, was weitere Aktienverkäufe nach sich zog und letztlich in einer Katastrophe endet (vgl. Wagner 2001, S. 15).

Das Pendant dazu nennt sich negative Rückkopplung. Die Vernetzung der Elemente ist nicht konform, sondern verläuft in gegensätzlicher Richtung. Eine Variable wirkt positiv auf die andere, wobei diese jedoch negativ repliziert, was zu einer Stabilisierung des Systems führt. Genauso wie Menschen nicht nicht kommunizieren können, ist es nicht denkbar in kein System eingebunden zu sein. Ein System gibt es immer.

Regeln sind das A und O in einem System. Dadurch wird ein gewisses Gleichgewicht beibehalten. Regeln sind jedoch nicht immer gültig und müssen von Zeit zu Zeit adaptiert werden. Das Wissen über diese Regeln erleichtert die Steuerung und das Management in einem System (vgl. Saar 2001, S. 90f).

### 2.2 Organisation

Eine Organisation ist ein System, das aus einem Netzwerk von Variablen besteht, die miteinander in Beziehung stehen und durch soziale Prozesse und Regeln geleitet werden. Motiviert wird dieses System durch Verfolgung von definierten Zielen, wodurch eine gewisse Koordination der Elemente hervorgerufen wird. Eine Organisation ist ein soziales System und damit ein offenes System. Hier herrscht ständig Austausch mit der

Außenwelt. Dadurch kommt es zu einer Zunahme von Ordnung. Ordnung bedingt Informationen von der Umwelt. Unordnung geht Hand in Hand mit Informationsverlust. Gegensätzlich läuft es in geschlossenen Systemen (vgl. Wagner 2001, S. 21ff).

### 2.3 Komplexität

Komplexe Situationen zeichnen sich durch drei Kriterien aus:

1. Vernetztheit
2. Variabilität
3. Dynamik

Wenn die Komplexität bei Aufgaben und Problemen steigt, steigt ihr Schwierigkeitsgrad. Aufgaben unterscheiden sich von Problemen durch die Kenntnis ihrer Einzelteile. Bei einer Aufgabe sind ein Status-quo, Ziel und die Umsetzung bekannt. Bei einem einfachen Problem fehlt das Wissen über die Umsetzung. Je verschleierter die Einzelteile sind, desto schwieriger gestaltet sich die Problemlösung (vgl. Wagner 2001, S. 41).

Viele verschiedene Variablen, wenig Transparenz durch ein Zuwenig oder ein Zuviel an Informationen, Ahnungslosigkeit über das Ziel, viele sich korrelierende Ziele und Vernetzung der Variablen mit Unkenntnis über die Auswirkungen, machen einen Zustand komplex. Wenn das Kontinuum Zeit mit ins Spiel gebracht wird, verändert sich der Zustand um den Faktor Dynamik. Durch dynamische Komplexität ändert sich das System, auch ohne äußere Einflüsse (vgl. Wagner 2001, S. 42).

### 2.4 Systemtheorie

Die Systemtheorie kann als Universalsprache verstanden werden, anhand welcher versucht wird, technische aber auch soziale Gefüge zu entschlüsseln. Typische Eigenschaften, die dem System innewohnen, werden beschrieben. Entscheidend ist dabei, das System aus der Vogelperspektive zu betrachten, um die Verknüpfungen und Abhängigkeiten der Systemvariablen zu erkennen und zu deuten. Das Wissen über die theoretischen Aspekte eines Systems erleichtert eine Abstraktion und verhilft der Steuerung die Reibungsflächen zu identifizieren und an den Angelpunkten anzusetzen. Eine Zunahme an Komplexität evoziert Steuerungerschwernis. Die Ausgewogenheit zwischen Beharrung und Struktur, sowie Veränderung und Prozesse zu finden, ist dabei die Kunst (vgl. Wagner 2001, S. 27).

Eine wirksame Form der Reduktion von Komplexität ist Vertrauen. Die komplexen Situationen sind für den Einzelnen in einem sozialen System nicht mehr überschaubar. Um das Funktionieren des Systems bestehen zu lassen, braucht es Vertrauen der einzelnen Player. Ohne Reduktion der Komplexität wären Entscheidungsträger handlungsunfähig (vgl. Petermann 1996, S. 12). Ohne ein Mindestmaß an Vertrauen wäre die Existenz eines sozialen Systems nicht möglich, es wäre zu komplex. Alles andauernd und stets zu hinterfragen und zu kontrollieren hindert daran, Alltägliches zu bewältigen (vgl. Schweer/Thies 2003, S. 4f).

Vertrauen ist ein vieldeutiger Begriff und lässt ganz allgemein in fünf Arten einteilen:



Abbildung 1: Arten von Vertrauen (vgl. Laufer 2007, S. 32)

#### 2.4.1 Urvertrauen

Die Ersterfahrung von Vertrauen beginnt von Geburt an. Das Urvertrauen ist also ein natürlich entstandenes Vertrauen, das vom Psychologen Erik H. Erikson so benannt wurde. Vertrauen wird als die Beständigkeit der Welt angesehen (vgl. Laufer 2007, S. 33).

#### 2.4.2 Spezifisches Vertrauen

Hierbei spricht man von einem sogenannten „begrenzten Vertrauen“ auf bestimmte Bereiche. Diese Bereiche können durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale, wie Fachkompetenz, Machtbefugnis und Charaktereigenschaft gekennzeichnet sein. Vertrauen ist immer irgendwie begrenzt, daher wird man beispielsweise auch auf einen sehr guten Freund nie grenzenlos vertrauen (vgl. Laufer 2007, S. 33f).

### **2.4.3 Unspezifisches Vertrauen**

Diese Art von Vertrauen beruht auf einer stark emotionalen Bindung, sowohl freundschaftlich, als auch familiär durch beispielsweise der Bewunderung einer vorbildhaften Persönlichkeit (vgl. Laufer 2007, S. 34).

### **2.4.4 Strategisches Vertrauen**

Ein bewusst entgegengebrachtes Vertrauen ohne spezielle Voraussetzung mit dem Ziel den anderen zu einem vertrauensvollen Verhalten zu bestärken. Dieser Vertrauensvorschuss wird manchmal missbraucht und zur Leichtsinnigkeit verleitet (vgl. Laufer 2007, S. 34f).

### **2.4.5 Blindes Vertrauen**

Beim Blinden Vertrauen wird nicht großartig darüber nachgedacht welche Konsequenzen sich durch die Bequemlichkeit und Leichtfertigkeit ergeben (vgl. Laufer 2007, S. 35).

Im nächsten Kapitel wird erläutert, wie Vertrauen im beruflichen Kontext gelebt wird. Was bedeutet Vertrauen für die Führungskraft und welchen Stellenwert hat Vertrauen in Unternehmen.

## **2.5 Vertrauen im beruflichen Kontext**

Eine Unterteilung von Vertrauen findet man nach wissenschaftlicher Meinung in der Betrachtung unter diesen drei Gesichtspunkten:

Vertrauen ist:

1. eine Persönlichkeitseigenschaft (die bekanntesten Vertreter dieser Theorie sind Erikson und Rotter),
2. ein situationsimmanentes Merkmal (ein bekannter Vertreter dieser Theorie ist Deutsch),
3. oder eine Kombination aus persönlichen und situativen Aspekten und ihren Wechselwirkungen - ein bekannter Vertreter dieser Theorie ist Schweer (vgl. Petermann 1996, S. 48).

### 2.5.1 Vertrauen als Persönlichkeitsvariable

Laut Erikson scheint das „Urvertrauen“ das Sich-Verlassen-Können sinnvoll und realistisch. Die Ausprägung formt sich in frühester Kindheit und ist richtungsweisend für die weitere Entfaltung. Rotter ist der Auffassung, das Vertrauen durch Erfahrung erlernt wird und mehrere Entwicklungsstufen durchläuft – von der Kindheit bis zum Erwachsenenalter. Der Mensch lernt sich auf Aussagen und Versprechen anderer zu verlassen. Das Hauptkriterium zur Entwicklung von Vertrauen liegt in der Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit. Dadurch wird ein sogenannter Vertrauensvorschuss antrainiert (vgl. Schweer/Thies 2003, S. 4f).

Zu den vertrauensfördernden Persönlichkeitsmerkmalen zählen:

- Integrität                      Aufrichtigkeit, Orientierung an Werten
- Konsistenz                     Vorhersehbarkeit und Zuverlässigkeit zu erwartender Verhaltensweisen
- Loyalität                        Unterstützung, Schutz
- Wohlwollen                     Positive Grundausrichtung gegenüber den Vertrauensgeber
- Offenheit                        Ehrliche, direkte Kommunikation (vgl. Müthel 2006, S. 66).

### 2.5.2 Vertrauen als Situationsvariable

Laut Deutsch ist Vertrauen von Situationen abhängig. Vertrauen ist dann gewährt, wenn das Ergebnis der eigenen Handlung nicht klar ist und eher ein negatives Resultat erwartet wird. Vertrauen beruht auf Kooperation, jeder vertraut auf kooperierende Interaktionspartner (vgl. Schweer 2003, S. 6).

### 2.5.3 Vertrauen als Beziehungsvariable

Hier werden Elemente, sowohl der Persönlichkeitseigenschaft, als auch der situationsabhängigen Eigenschaft von Vertrauen miteinander kombiniert. Dadurch wird die Einseitigkeit der beiden ersten Perspektiven aufgelöst. Schweer entwickelte dazu eine Vertrauentheorie. Einerseits wird hier die Vertrauentendenz, die eine Person bereit ist zu geben, bearbeitet und andererseits wird die Vorstellung von Personen geklärt, weshalb jemand als vertrauenswürdig eingestuft wird (vgl. Schweer/Thies 2003, S. 6).

Wird Vertrauenswürdigkeit in eine Person gesteckt, zeichnet sich das in der weiteren Interaktion und in der weiteren Vertrauensentwicklung ab. Bis hierher ist vor allem die personelle Variable von Vertrauen vorherrschend. In einer konkreten Situation werden die Merkmale des Interaktionspartners mit den erlernten Merkmalen abgeglichen. Bei

Erfüllung der Erwartung entsteht eine Übereinstimmung (Vertrauenskongruenz), was zum einen eine progressive und zum anderen eine retrogressive Vertrauensentwicklung impliziert (vgl. Schweer/Thies 2003, S. 11).

Vertrauensselige Menschen registrieren vermehrt Vertrauen, argwöhnische Menschen dagegen vernehmen eher misstrauische Botschaften. Die Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil einer vertrauensvollen Beziehung. Je mehr Austausch zwischen den Partnern besteht, desto mehr Vertrauen kann aufgebaut werden. Vertrauensarbeit kann an bestimmten Gesten, bestimmter Sprache oder auch an Geschenken, die kultur- und situationsabhängig sind, identifiziert werden. Guter Blickkontakt, aufrechte Sitzhaltung, kein abrupter Themenwechsel werden als vertrauenswürdig gewertet (vgl. Petermann 1996, S. 67f).

## 2.6 Vertrauen und Misstrauen

In der Vertrauensforschung ging man lang von der Tatsache aus, dass Vertrauen das Gegenstück zu Misstrauen darstellt. Bei näherer Betrachtung geht diese Rechnung nicht auf. Wenn eine Person seinem Handlungspartner nicht misstraut, muss das aber nicht gleichzeitig bedeuten, dass sie ihm vertraut. Das Antonym zu Vertrauen heißt unter dieser Prämisse Nichttrauen. Relevant wird dieser Ansatz, wenn es um Vertrauensförderung geht. Es macht einen Unterschied, ob vertrauensfördernde Maßnahmen am Nichtvertrauen oder am Misstrauen veranschlagt sind. Um konstruktive Arbeit leisten zu können, muss Misstrauen zuvor eliminiert werden (vgl. Schweer/Thies 2003, S. 22)

## 2.7 Ermutigung

Ermütigung zielt nicht auf bereits erreichte Erfolge, sondern auf künftige Erfolge ab. Ermutigung gibt Anstöße zum Handeln, indem sie zum Beispiel zum Überwinden persönlicher Hemmschwellen anregt, bei Schwierigkeiten ermuntert und so Wachstum und Weiterentwicklung fördert. Ermutigung gibt den Anstoß, nicht aufzugeben, sondern die Durststrecke durchzustehen. Ermutigung fordert dazu auf, trotz Rückschlägen an einer Aufgabe "dranzubleiben", Schwierigkeiten zu überwinden und sich bereits aufgegebenen Herausforderungen neu zu stellen. Damit gibt sie nicht selten den Ausschlag, ob Schwierigkeiten und die aufkommende Resignation doch noch überwunden werden oder ob jemand aufgibt und das Gefühl hat, versagt zu haben. Akzeptanz ist die Basis der Ermutigung. Wenn ein Mensch nicht akzeptiert wird, über den man verärgert, enttäuscht oder zutiefst unzufrieden ist, den kann man auch nicht ermutigen. Ermutigung beginnt also damit, wie man andere Menschen wahrnimmt und

wie man über sie denkt. Dies ist also ein entscheidender Aspekt für die Führungskraft (vgl. [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)).

## 2.8 Respekt

Respekt ist in der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einer der wichtigsten Werte. Respekt wird jedoch in den jeweiligen Organisationen bei weitem nicht so stark gelebt, wie es in den Augen der Arbeitnehmer wünschenswert wäre. Dies ist für Unternehmen bedeutsam, denn je stärker der Respekt im Unternehmen gelebt wird, umso stärker identifizieren sich die Arbeitnehmer mit dem Unternehmen und umso zufriedener sind sie mit ihrer Arbeit. Respekt drückt sich also durch die Art des Umganges mit den Mitarbeitern aus, und ist nicht an Gefühle persönlicher Zu- oder Abneigungen gebunden (vgl. [www.wertevolle-zukunft.de](http://www.wertevolle-zukunft.de)).

Nachdem nun die wichtigsten Begrifflichkeiten von System, Organisation, Komplexität und Vertrauen im Einzelnen geklärt sind, werden im folgenden Kapitel die Organisationsprinzipien im Detail, sowie die Bedeutung von Vertrauen in Unternehmen in den Mittelpunkt gerichtet.

## 3 VERTRAUEN IN UNTERNEHMEN

Vor Jahren wurde die Mitarbeiterführung als Machtausübung verstanden. Die Aufgabe der Führungskraft war es, Anordnungen zu treffen und bei Nichteinhaltung seitens des Mitarbeiters diesen zu disziplinieren. Führungskräfte erhielten Achtung und Ansehen durch ihren Wissensvorsprung, sowie ihren Machtmitteln. Während man heute von Mitarbeitern spricht, wurden sie damals als „Untergeordnete“ oder „Arbeitskräfte“ bezeichnet. Sie hatten kein Mitentscheidungsrecht, Kontrahenten wurden nicht geduldet. Führungskräfte setzten Verhaltensregeln, sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich (vgl. Laufer 2007, S. 11f).

Erst nach dem zweiten Weltkrieg wurde dieser Führungscharakter geändert. Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Wandel führte dazu, dass die Führungskraft in ihrer Rolle heute anders definiert wird. Es stehen weit weniger Machtmittel zur Verfügung was zu einer Gleichberechtigung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter führt. Beide Teilhaber sind somit auf den guten Willen des anderen gebunden (vgl. Laufer 2007, S.12).

Folgende Fähigkeiten und Anforderungen werden heute von Mitarbeitern gefordert:

- Verantwortungsbewusstsein
- Selbstbewusstsein
- Selbständigkeit
- Engagement
- Kreativität
- Kritisches Denken
- Flexibilität
- Teamfähigkeit

(vgl. Laufer 2007, S. 21)

Aus diesem Anforderungsprofil lässt sich folgende Aussage herleiten:

„Mitarbeiter sollen heutzutage fähig sein, unternehmerisch zu denken und selbständig zu handeln. Das aber setzt voraus, dass man ihnen vertraut und etwas zutraut“ (Laufer 2007, S. 21).

### 3.1 Organisationsprinzipien

Nachfolgend sollen drei klassische Organisationsprinzipien (Hierarchie, Taylorismus und Bürokratie) erläutert werden. An diesen klassischen Prinzipien lässt sich gut zeigen, dass in Organisationen wirkliches Vertrauen kaum aufgebaut werden kann.

#### 3.1.1 Hierarchie

In Organisationen ist Hierarchie dadurch erkennbar, dass es eine Über- und Unterordnungsstruktur von Stellen gibt. Je größer die Zahl der Hierarchieebenen ist, desto steiler ist eine Hierarchie. Gibt es eine kleine Zahl von Hierarchieebenen wird von einer flachen Hierarchie gesprochen (vgl. Gabler 1988, Spalte 2411). Kennzeichen einer Hierarchie, ist die einseitige Leitungs- und Entscheidungsbefugnis, die von der jeweils höheren Instanz ausgeht und an die untergebene Stelle weitergegeben wird. Eine solche Hierarchie innerhalb einer Organisation wird auch als Personenhierarchie bezeichnet, verbunden mit Macht und Status. Das Positive an Hierarchie ist, dass sie durch ihre klare Struktur, Stabilität erzeugen, die Handlungskomplexität verringern und Sicherheit bietet (vgl. Kühl 1995, S. 23ff).

### **3.1.2 Bürokratie**

Die Bürokratie enthält wesentliche Merkmale der Hierarchie. Sie ist dennoch eine Weiterentwicklung, da sie noch stärker ausformuliert ist. Wesentliche Merkmale einer Bürokratie sind:

- Arbeitsteilung, durch sachlich abgegrenzte Aufgabenbereiche, mit festen Zuständigkeiten (Kompetenzen, Entscheidungsbefugnissen) und eventuell notwendiger Befehlsgewalt,
- Die Hierarchie ist eindeutig geregelt. Kompetenzen und Befehlsgewalten leiten sich aus der jeweiligen Instanz ab und dürfen nicht überschritten werden. Die Aufgabenteilung muss strikt eingehalten werden. Eine höhere Ebene erfordert zusätzliche Qualifikation, da die jeweilige Instanz einen größeren Bereich überschauen und durch Anweisungen ordnen muss.
- Die Aufgaben müssen nach festgelegten Regeln ausgeführt werden. Diese Regeln beinhalten die Festlegung der Kompetenzen und Verfahren zur Aufgabenerfüllung. Sie legen fest, wer mit wem, wann kommunizieren darf bzw. muss (der sogenannte Dienstweg).
- Alle Vorgänge und getroffene Entscheidungen werden in Akten erfasst (vgl. Kiesser 1999, S. 48f).

### **3.1.3 Taylorismus**

Grundsätzlich soll durch eine extreme Form der Arbeitsteilung die Leistung der Arbeiter gesteigert werden. Ein Arbeitsprozess wird hierzu in kleinste Teile zerlegt mit dem Ziel, dem Management die vollständige Kontrolle über den gesamten Arbeitsprozess zu geben. Hierfür wird streng zwischen leitender und ausführender Arbeit unterschieden. Diese Trennung des Arbeitsprozesses hat zur Folge, dass die Arbeiter keine hohe Qualifikation benötigen und nur noch angelehrt werden müssen. Der Mensch wird nicht als Individuum, sondern als Ressource betrachtet. Er wird fest in den Arbeitsprozess eingeplant und hat zu „funktionieren“. Tut er das nicht, wird er maschinengleich ausgewechselt (vgl. Picot/Reichwald/Wiegand 1998, S. 211ff).

Aufgrund der unflexiblen klassischen Organisationsprinzipien stoßen Unternehmen schnell an die Grenzen ihrer Anpassungsfähigkeit. In der Arbeitswelt fand ein Wandel statt. Arbeit soll Spaß machen und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, Selbständigkeit sowie Eigenverantwortung bieten. Obwohl noch in vielen Unternehmen die 3 klassischen Organisationsprinzipien gelebt werden, stoßen viele schnell an die Grenzen ihrer Anpassungsfähigkeit.

## 3.2 Unternehmenskultur und Vertrauen

Vertrauen erhöht die Handlungsfähigkeit in einer Organisation. Wird einem Vorgesetzten Vertrauen entgegengebracht, ist die Akzeptanz von Feedback und Entscheidungen größer. Eine negative Rückkopplung besteht insofern, dass das ehrliche Bemühen des Vorgesetzten das Verlangen der Mitarbeiter nach Mitentscheidung minimiert. Vertrauen ist eine Voraussetzung zur effektiven Führung. Somit beeinflusst Vertrauen die Interventionen zur Organisationsentwicklung in positiver Weise. Innovation und neue Wege werden möglich, wenn interorganisatorisches Vertrauen gelebt wird. Das Phänomen Vertrauen kann als „sozialer Klebstoff“ betrachtet werden. Ein zu viel an Vertrauen birgt die Gefahr sich kritiklos aufeinander zu verlassen. Außerdem kommt es zu einer Team-im-Teambildung und führt zur Isolation der einzelnen Teams (vgl. Meifert 2003, S. 115)

### 3.2.1 Einflussfaktoren von Vertrauen in Organisationen

Vertrauensfördernde, sowie vertrauensbehindernde Einflussfaktoren wirken auf Organisationen. Organisationsgeschichte und die Zukunft in Form eines kollektiven Gedächtnisses prägen die Vertrauenskultur. Wie wurde mit Vertrauen bisher umgegangen? Die Hervorhebung von Gesamtheit und Konsens fördert Vertrauen. Konflikte und Dissens minimiert Vertrauen. Ein sicheres Unternehmen mit kompetenten Entscheidungsträgern sichert Vertrauen. Outputerwartungen müssen mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter einer Organisation korrelieren. Der Führungsstil hat insgesamt einen großen Einfluss auf die Vertrauensbasis in einer Organisation. Miteinbeziehen der Mitarbeiter als partizipativer Akt ist vertrauensförderlich. Transparenz von Informationen und die Fehlerkultur spielen eine bedeutende Rolle. Individuelle Schuldzuweisungen sind kontraproduktiv, begünstigend hingegen wirken sich systemische Problemlösungsmechanismen (vgl. Meifert 2003, S. 115). Je intensiver Vertrauen gelebt wird, umso mehr entwickelt der Mitarbeiter die Bereitschaft zur Verantwortung und umso mehr identifiziert sich der Mitarbeiter mit seiner Aufgabenbereich und dem Unternehmen (vgl. Laufer 2007, S. 47).

### 3.2.2 Schwindendes Vertrauen der Mitarbeiter

Vertrauensverluste der Mitarbeiter ist durch Art und Weise wie betriebliche Veränderungen vollzogen werden gekennzeichnet. Fehlende und nicht rechtzeitige Informationen über Änderungsmaßnahmen, ein Nichteinbeziehen der Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen, sowie einem nicht verständnisvollen und vertrauenswürdigen Umgang tragen maßstäblich zum Vertrauensverlust bei (vgl. Laufer 2007, S. 19).

### 3.3 Vertrauensförderung durch die Führungskraft

Ein wesentliches Kriterium um als Führungskraft geschätzt zu werden, ist das Vertrauen der Mitarbeiter durch vermitteln von Glaubwürdigkeit und Aufrichtigkeit zu gewinnen. Kann Vertrauen nicht aufgebaut werden, spricht man von Misstrauen welches sich nicht nur auf die Führungskraft negativ auswirkt, sondern auf das ganze Unternehmen (vgl. Laufer 2007, S. 44).

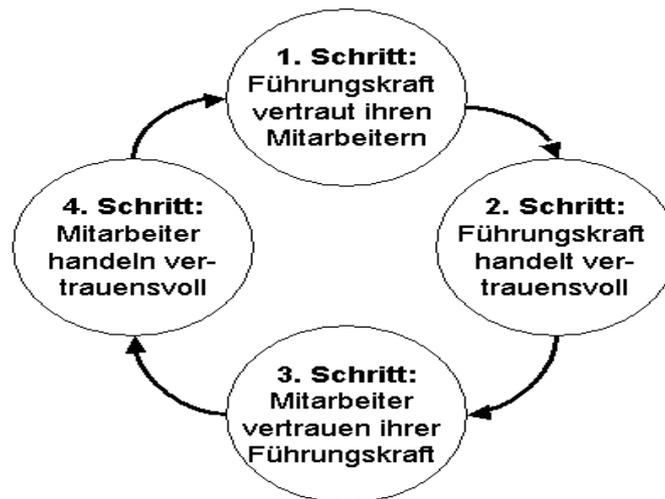


Abbildung 2: Regelkreis der Vertrauensbildung nach Hartmut Laufer (vgl. [www.mitarbeiter-blog](http://www.mitarbeiter-blog))

#### 3.3.1 Vertrauen und Kommunikation

Vertrauen hat einen großen Einfluss auf die Qualität von Kommunikationsprozessen. Wenn die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf Vertrauen basiert, erfolgt die Kommunikation offener und intensiver. Bei mangelndem Vertrauen werden nur die nötigsten Informationen weitergeleitet (vgl. Schweer/Thies 2003, S. 77).

#### 3.3.2 Vertrauensfördernde Kritik

Im Personalmanagement ist der Begriff Kritik im Allgemeinen emotional negativ behaftet. Ein Kritikgespräch oder eine Mitarbeiterkritik steht stets im Zusammenhang mit einem zu bemängelnden Tatbestand. Fehlertrende Kritik kann eine mühsam aufgebaute Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter schlagartig zunichte machen (vgl. Laufer 2007, S. 116f).

„Eine vertrauensfördernde Kritik ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Kooperation statt Konfrontation
- Reparieren statt Demontieren
- Beurteilen statt Verurteilen“ (Laufer 2007, S. 117)

### 3.3.3 Führungsmittel „Angst“

Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes bzw. Arbeitsplatzveränderungen wirken sich leistungsmindernd auf den Mitarbeiter und vertrauensmindernd auf die Führungskraft aus. Bei „Dienst nach Vorschrift“ ohne entgegengebrachten Einfühlungsvermögen wird der Mitarbeiter unter Druck gesetzt und löst Angst aus (vgl. Laufer 2007, S. 24f).

Führungskräfte die den Arbeitsalltag bestimmen, schaffen durch vertrauensvolle Unterstützung und Vermittlung von Sicherheit die Basis eines angenehmen Vertrauensklimas (vgl. Laufer 2007, S. 28).

„Vertrauen kann nur im angstfreien Raum gedeihen“ (Laufer 2007, S. 28).

Führungsempfehlungen zu Vermeidung von Ängsten:

- Mitarbeitern Vertrauen vermitteln und mit keinen Spekulationen belasten.
- Überlegungen für zukünftige Unternehmensplanungen müssen unter strengster Vertraulichkeit erfolgen, damit die Mitarbeiter nicht im Vorfeld Maßnahmen daraus ableiten können.
- Um Missverständnisse zu vermeiden, müssen Unternehmensziele klar definiert werden und Prioritäten gesetzt werden.
- Mitarbeiter müssen über Unternehmensziele und deren Konsequenzen umfassend informiert werden.
- Zukunftserwartungen der Mitarbeiter sollen regelmäßig durch Befragungen erhoben werden.
- Vermeidung von Verunsicherungen durch Fehlinformationen.
- Negative Veränderungen für die Mitarbeiter nicht hinausschieben, sondern sofort umsetzen.
- Geplante Veränderungen den Mitarbeitern anschaulich machen, um unnötige Spekulationen zu vermeiden (vgl. Laufer 2007, S. 29f).

### 3.4 Gegenseitiges Nutzen

Eine Ausgewogenheit zwischen Nehmen und Geben ist die Grundlage für eine gut funktionierende Organisation. Vertrauen ist die Voraussetzung für gute Zusammenarbeit in einem Unternehmen ohne Reibungspunkte (vgl. Laufer 2007, S. 30).

Je intensiver Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gelebt wird, desto mehr zeigen die Mitarbeiter Bereitschaft zur Verantwortung und desto stärker identifizieren sie sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen (vgl. Laufer 2007, S. 47).

### 3.5 Mitarbeitererwartungen

Die Mitarbeiter erwarten sich, dass die Führungskraft um deren Interesse bemüht ist und nicht lediglich die Zweckmäßigkeit des Unternehmens anstrebt. Erst wenn den Belangen der Mitarbeiter Aufmerksamkeit geschenkt wird, werden diese Bereitschaft zeigen, geforderte Aufgaben bedingungslos auszuführen. Sie müssen vertrauen können, dass das Unternehmen annehmbare Arbeitsverhältnisse schafft und den Einsatz angemessen entlohnt. Ebenfalls von großer Bedeutung ist für die Mitarbeiter die soziale Ebene. Sie erwarten sich persönliche Wertschätzung, Unterstützung in schwierigen Situationen und Anerkennung für erbrachte Leistungen (vgl. Laufer 2007, S. 41f).

Nachdem die Bedeutung der Rolle der Führungskraft in Bezug auf Vertrauen in Unternehmen geklärt wurde, befasst sich das nächste Kapitel mit einer empirischen Studie. Damit sollen schlussendlich die 3 Forschungsfragen beantwortet werden.

## 4 DIE STUDIE

### 4.1 Ziel der Studie

Das Ziel der Studie ist es, den Ist-Zustand im Bezug auf Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft der Privatklinik Villach (Abteilung Postnarkose/Anästhesie) zu erheben. Die vorliegende Arbeit soll beantworten, wie in einem Unternehmen Vertrauen gelebt und genutzt werden kann.

### 4.2 Instrument zur Datenerhebung

Als Messinstrument zur quantitativen Datenerhebung wurde ein Fragebogen verwendet. Der Fragebogen setzt sich aus insgesamt zehn Fragen zusammen, wobei acht Fragen geschlossen formuliert sind und mittels 3-stufiger Antwortskala (trifft zu - trifft weniger zu - trifft nicht zu) zu beantworten. Zwei Fragen sind in offener Form gestellt die den Mitarbeitern die Möglichkeit einer zusätzlichen Bemerkung oder Anregung geben sollen. Die demographischen Angaben sind aufgrund der geringen Teilnehmer zur Bewahrung der Anonymität beschränkt.

### 4.3 Pretest

Um etwaige Missverständnisse auszuschließen bzw. die Verständlichkeit des Instrumentes zu garantieren, wurde die Testung durch fünf Mitarbeiter der Abteilung Postnarkose und Anästhesie durchgeführt. Je nach persönlichem Feedback wurde der Fragebogen modifiziert und an die erhobenen Bedürfnisse adaptiert.

### 4.4 Stichprobe

Es wurden insgesamt 15 Mitarbeiter der Privatklinik Villach befragt, und ist somit eine Vollerhebung. Die Probanden kamen aus dem Bereich Postnarkose und Anästhesie. Die strikte Einhaltung der Anonymität der Befragung wurde gewährleistet. Die Teilnehmer wurden gebeten, die ausgefüllten Fragebögen bis zu einem angegebenen Datum verschlossen in einem Kuvert auf der Abteilung abzugeben. Von den 15 ausgeteilten Fragebögen wurden 15 retourniert. Die Rücklaufquote betrug also insgesamt 100%.

#### 4.5 Datenanalyse

Die Daten wurden in einer Excel-Tabelle kodiert und anschließend in Diagrammen graphisch dargestellt. Die einzelnen Kategorien die erhoben wurden, lauten:

- Geschlecht (demographischer Item)
- Beschäftigungsdauer ((demographischer Item)
- Umfassende Information durch die Führungskraft (geschlossene Frage)
- Klare Zielvereinbarung durch die Führungskraft (geschlossene Frage)
- Die Führungskraft sorgt für offene Kommunikation (geschlossene Frage)
- Was bedeutet offene Kommunikation für die Mitarbeiter? (offene Frage)
- Die Führungskraft berücksichtigt Wünsche (geschlossene Frage)
- Die Führungskraft ist empathisch (geschlossene Frage)
- Die Führungskraft hat Vertrauen (geschlossene Frage)
- Wie äußert sich das Vertrauen der Führungskraft? (offene Frage)
- Die Führungskraft hört zu (geschlossene Frage)

## Frage 1: Geschlecht der Teilnehmer (n=15)

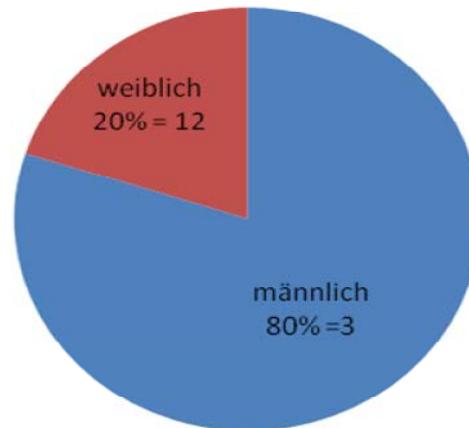
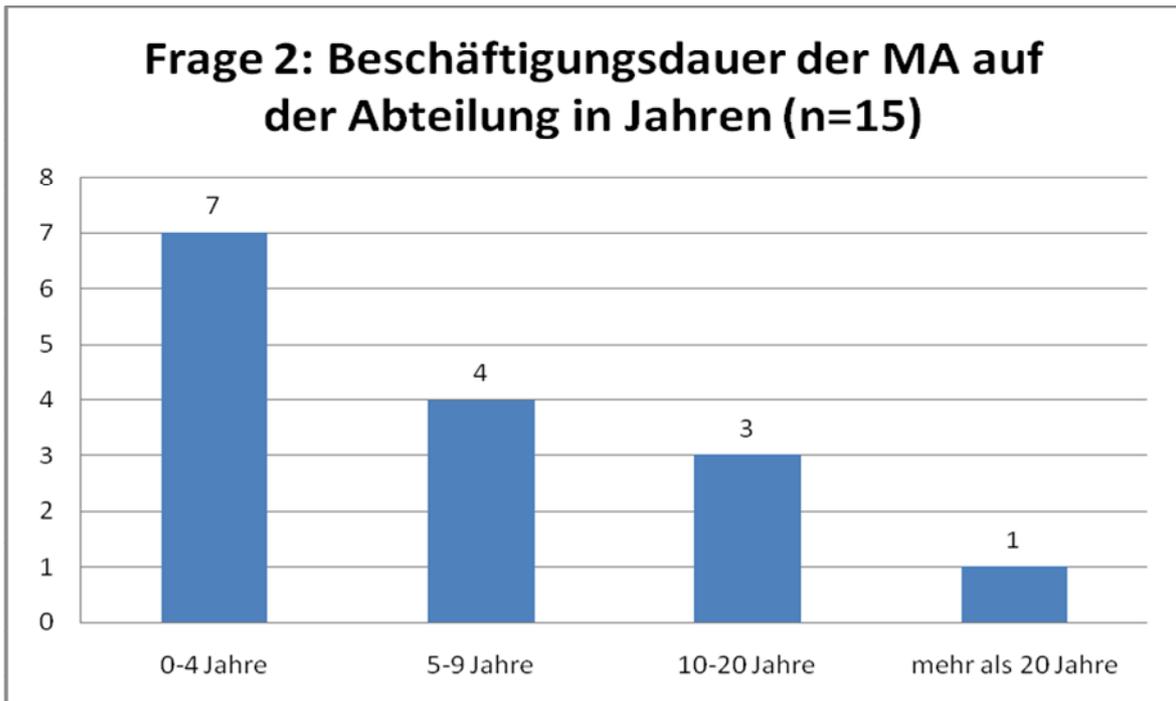


Diagramm 1: Geschlecht der Teilnehmer

Frage: Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an?

Interpretation:

Von den insgesamt 15 Mitarbeitern sind 12 weiblichen und 3 männlichen Geschlechts. Laut Recherche ist diese Geschlechterverteilung üblich.

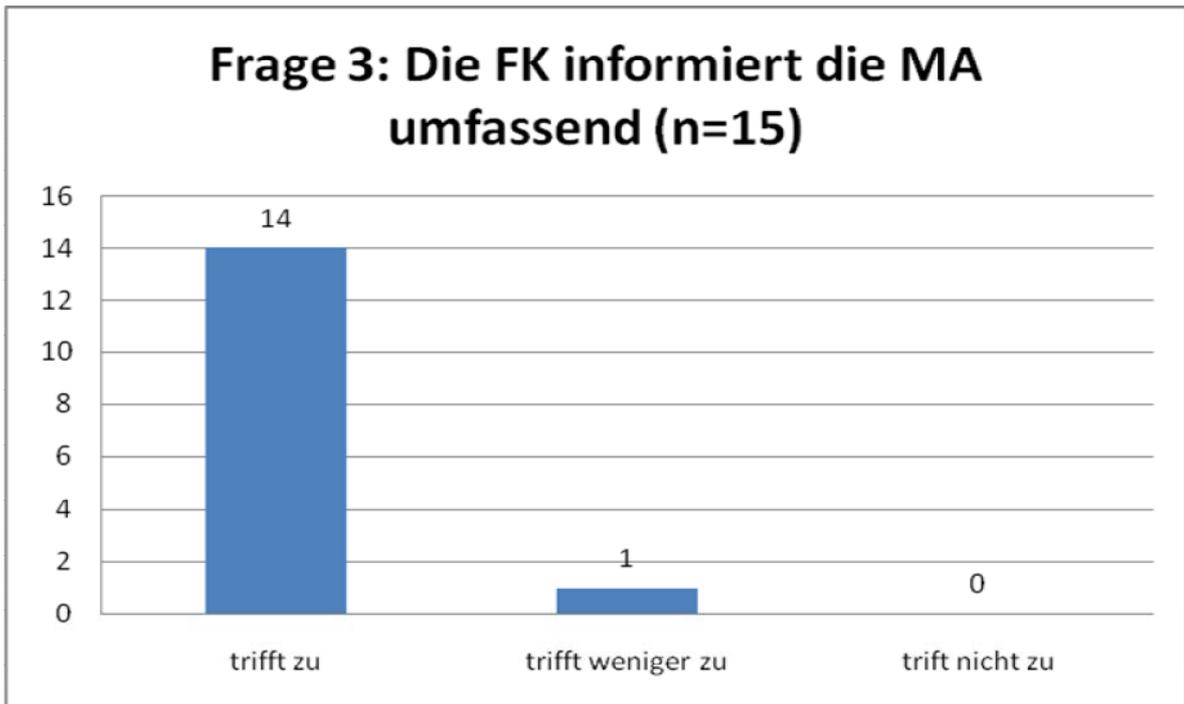


**Diagramm 2: Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter auf der Abteilung in Jahren**

Frage: Wie lange arbeiten Sie auf dieser Abteilung?

Interpretation:

Fast die Hälfte der Mitarbeiter bewegt sich in einem Beschäftigungszeitraum von 4 Jahren. 8 Mitarbeiter sind weniger als 4 Jahre in der Abteilung beschäftigt. Dies lässt sich durch eine erhöhte Fluktuation gravider Mitarbeiterinnen begründen.

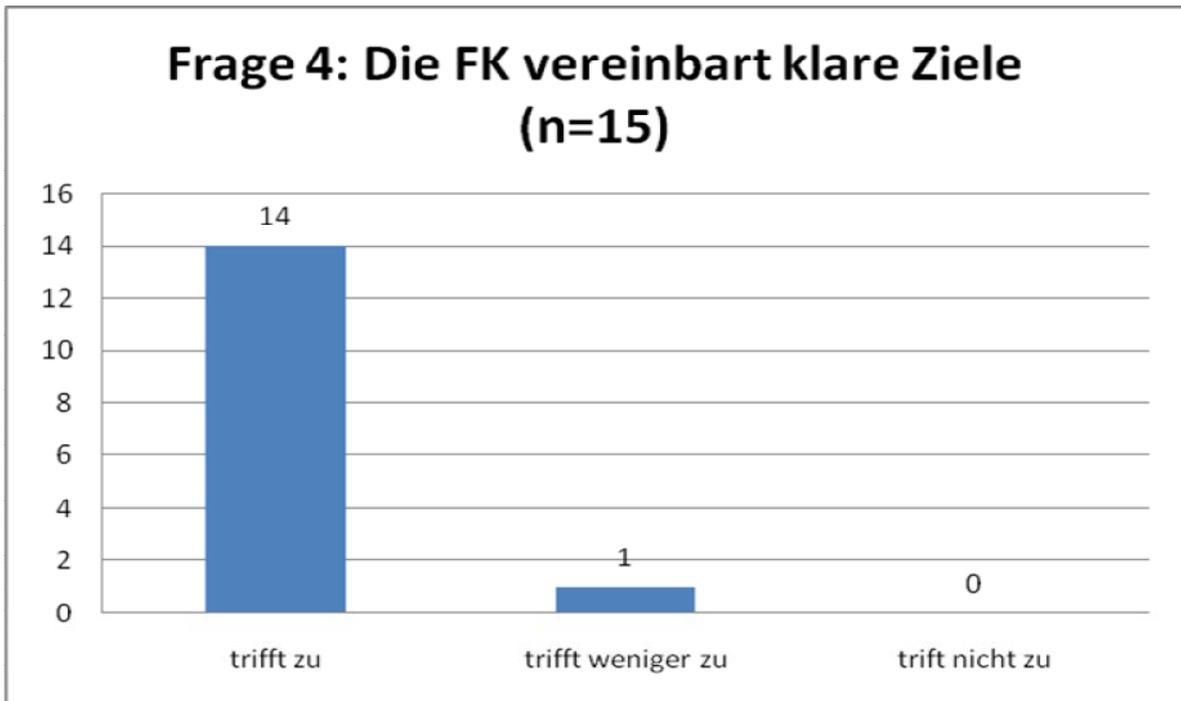


**Diagramm 3: Die Führungskraft informiert die Mitarbeiter umfassend**

Frage: Meine Führungskraft informiert das gesamte Team umfassend.

Interpretation:

Eine umfassende Information der Mitarbeiter durch die Führungskraft wird mit dieser Auswertung bestätigt. 14 von 15 Mitarbeitern fühlen sich ausreichend informiert. Ein Mitarbeiter fühlt sich wenig ausreichend informiert. Um das Ergebnis regelmäßig zu evaluieren sollen in Zukunft mehr Mitarbeitergespräche geführt werden.

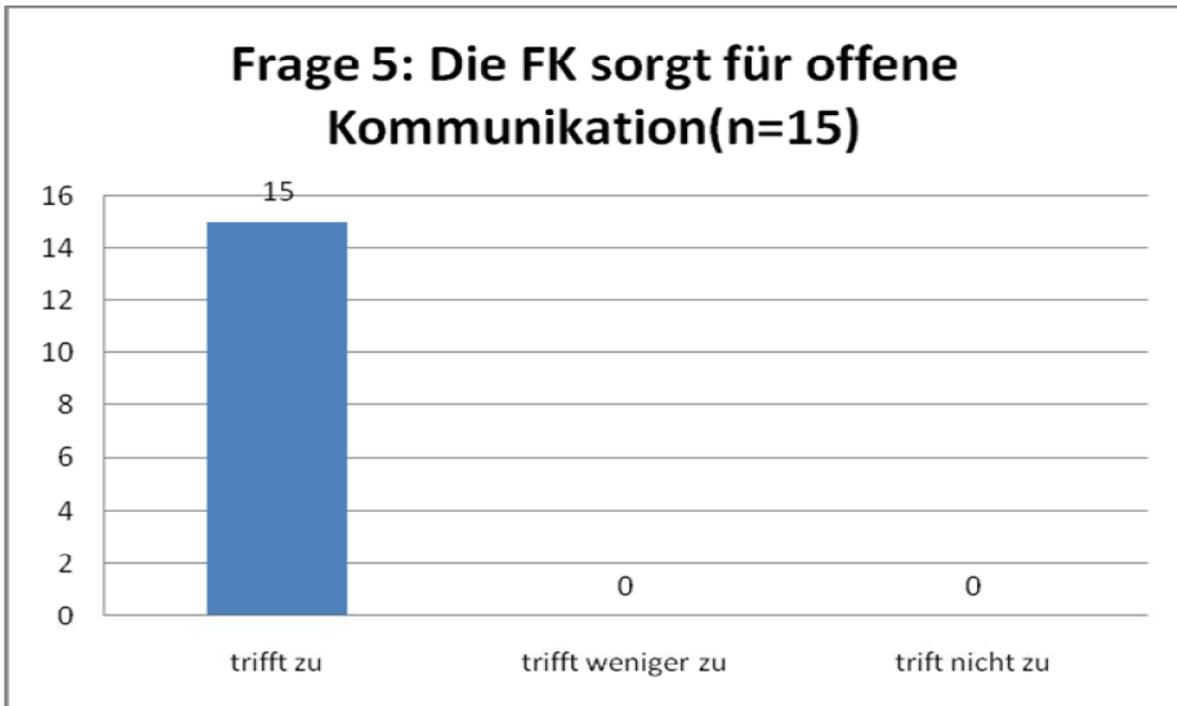


**Diagramm 4: Die Führungskraft vereinbart klare Ziele**

Frage: Meine Führungskraft vereinbart mit mir klare Ziele.

Interpretation:

Klare Zielvereinbarungen steigern und fördern die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Für 14 von 15 Mitarbeitern werden klare Ziele bezüglich betriebliche Veränderungen, Verbesserungen aber auch persönliche Weiterentwicklung vereinbart. Klare Ziele helfen den Mitarbeiter und der Führungskraft sich auf wesentliche Aktivitäten zu konzentrieren.

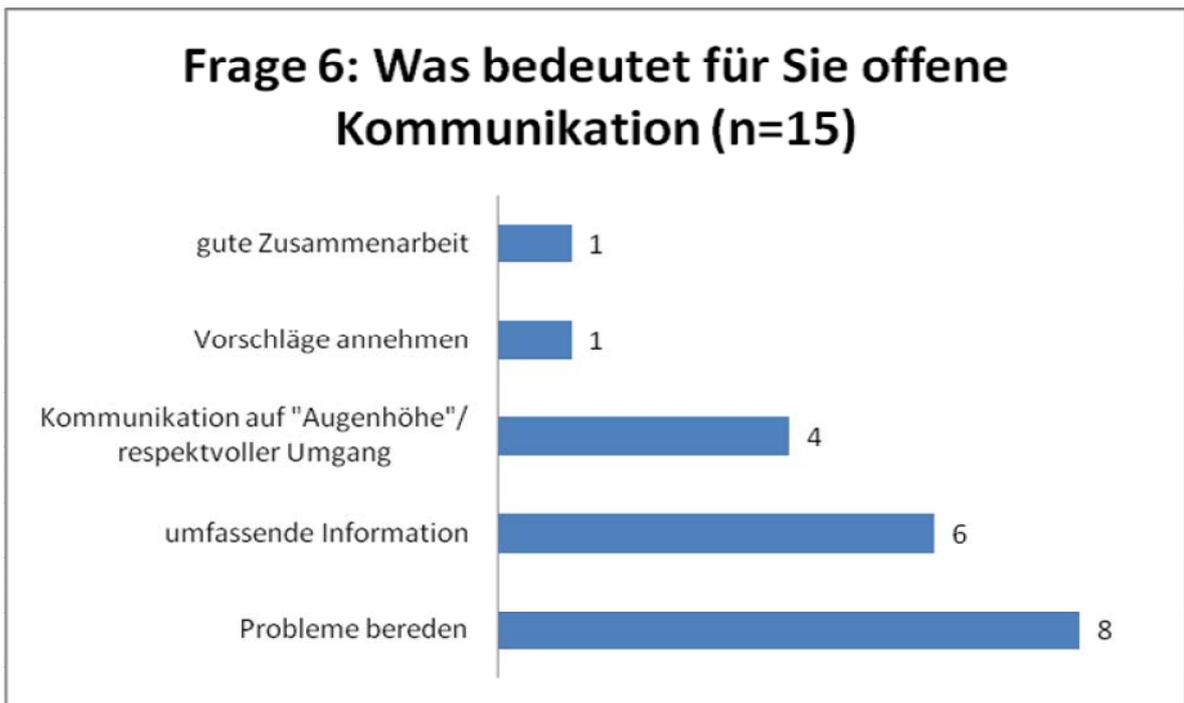


**Diagramm 5: Die Führungskraft sorgt für offene Kommunikation**

Frage: Meine Führungskraft sorgt für offene Kommunikation.

Interpretation:

Dieses Ergebnis offenbart, dass auf der Abteilung eine offene Kommunikation in respektvoller und wertschätzender Form gelebt wird.

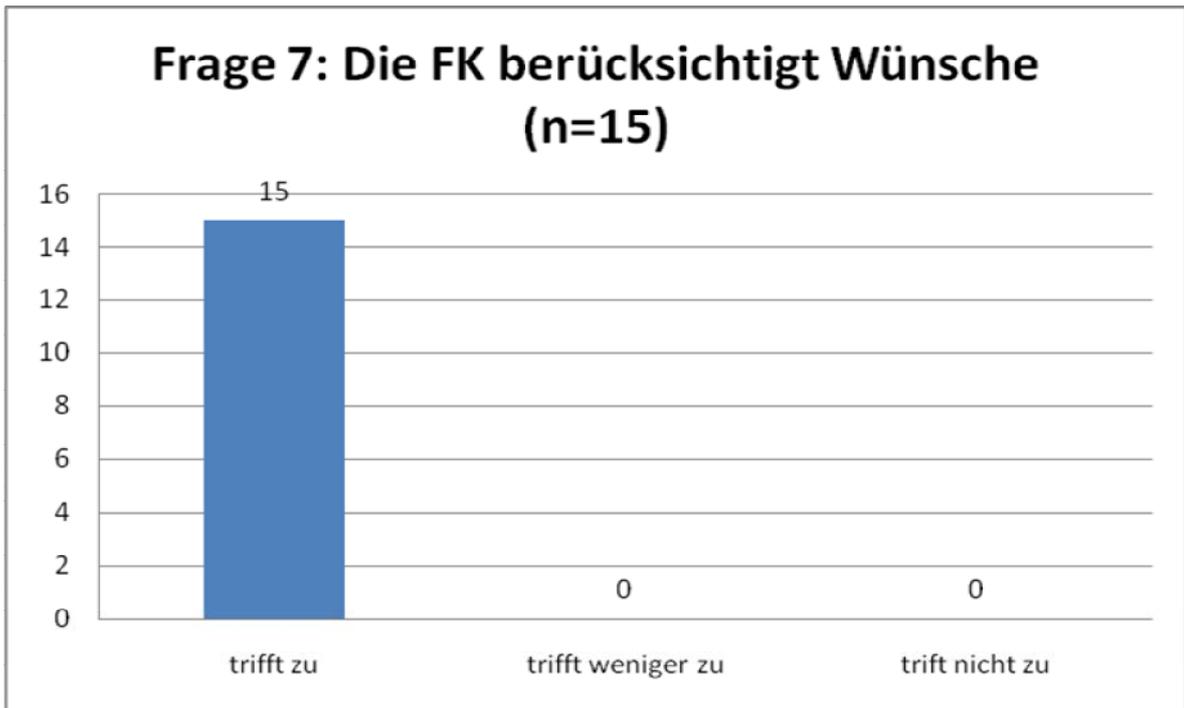


**Diagramm 6: Was bedeutet für Sie offene Kommunikation**

Frage: Was bedeutet offene Kommunikation für Sie? Nennen Sie Beispiele.

Interpretation:

Die Mitarbeiter konnten bei dieser Frage ihre Antworten frei formulieren. Die Antworten wurden zu 5 Kategorien geclustert. Für die Mehrheit der Mitarbeiter bedeutet eine offene Kommunikation, dass die Führungskraft auf Probleme eingeht, sie bespricht und lösungsorientiert agiert. Auch eine umfassende Information ist für die Mitarbeiter im Bezug auf offene Kommunikation von großer Bedeutung. Als Führungskraft ist es wichtig, eine Kultur zu schaffen, in der offen kommuniziert wird und beidseitiges Feedback erwünscht ist, um ein angenehmes vertrauensvolles Arbeitsklima zu schaffen.

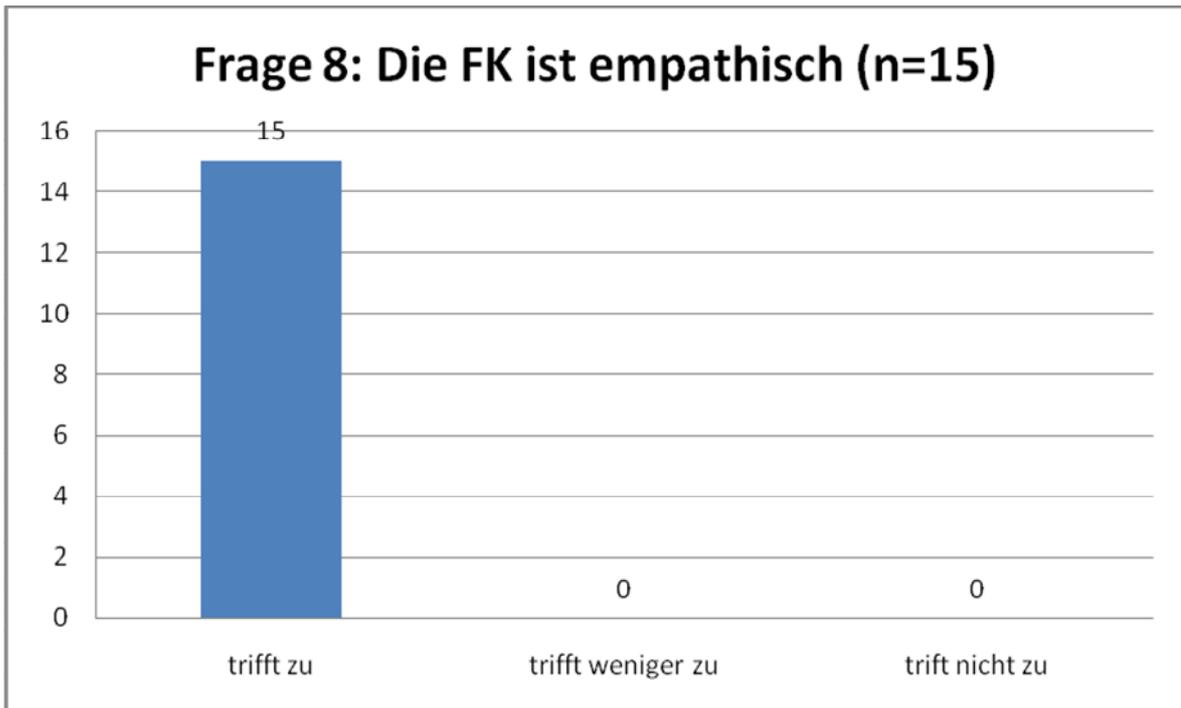


**Diagramm 7: Die Führungskraft berücksichtigt Wünsche**

Frage: Meine Führungskraft berücksichtigt meine persönlichen Wünsche so weit wie möglich.

Interpretation:

Das Resultat dieser Frage ist, dass die Führungskraft den Wünschen der Mitarbeiter mit höchster Zufriedenheit gerecht wird. Die Führungskraft versucht durch die Erfüllung der Wünsche den Mitarbeiter zufriedenzustellen, damit er sich auf die wesentlichen Dinge konzentrieren kann. Ein zufriedener Mitarbeiter ist leistungsfähiger und trägt somit positiv dem Unternehmen bei.

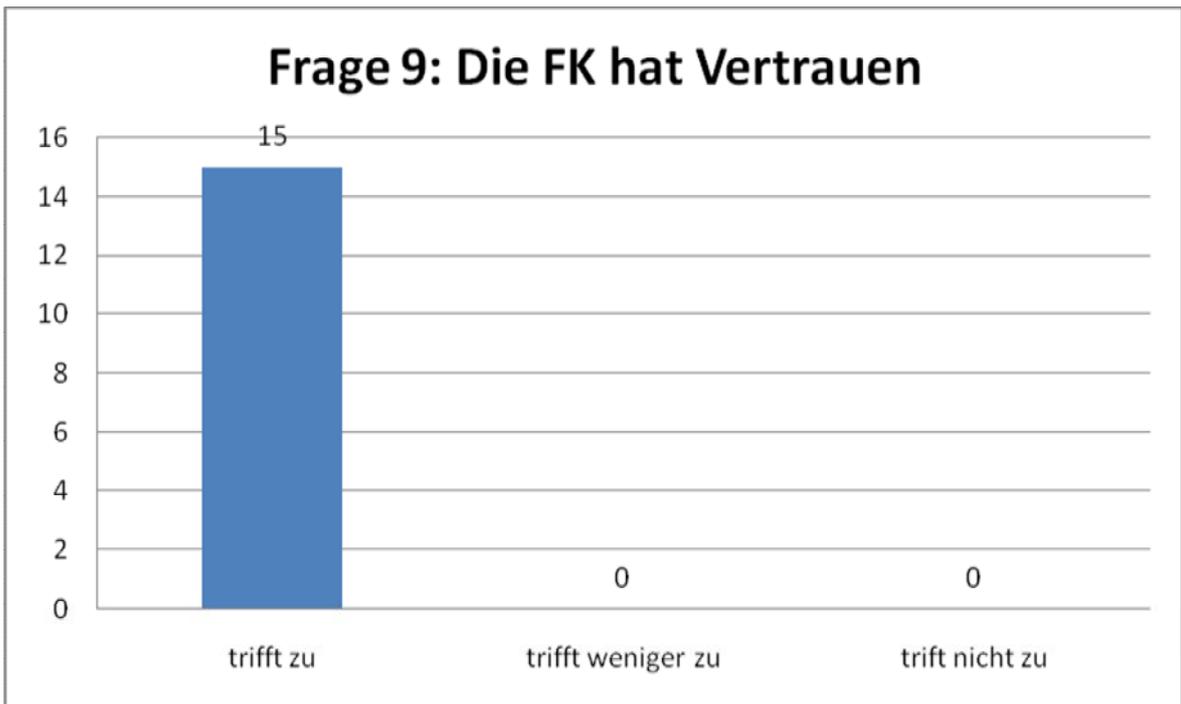


**Diagramm 8: Die Führungskraft ist empathisch**

Frage: Meine Führungskraft ist da, wenn ich sie brauche.

Interpretation:

Aus diesem Ergebnis lässt sich schließen, dass sich die Führungskraft für alle Befragten als sehr empathisch erweist. Empathie ist für die Führungskraft eine wesentliche Eigenschaft. Sie umschreibt ein einführendes und respektvolles Verstehen der Mitarbeiter. Die empathische Führungskraft versucht den Mitarbeiter und das was ihn beschäftigt, zu erfassen und zu verstehen.

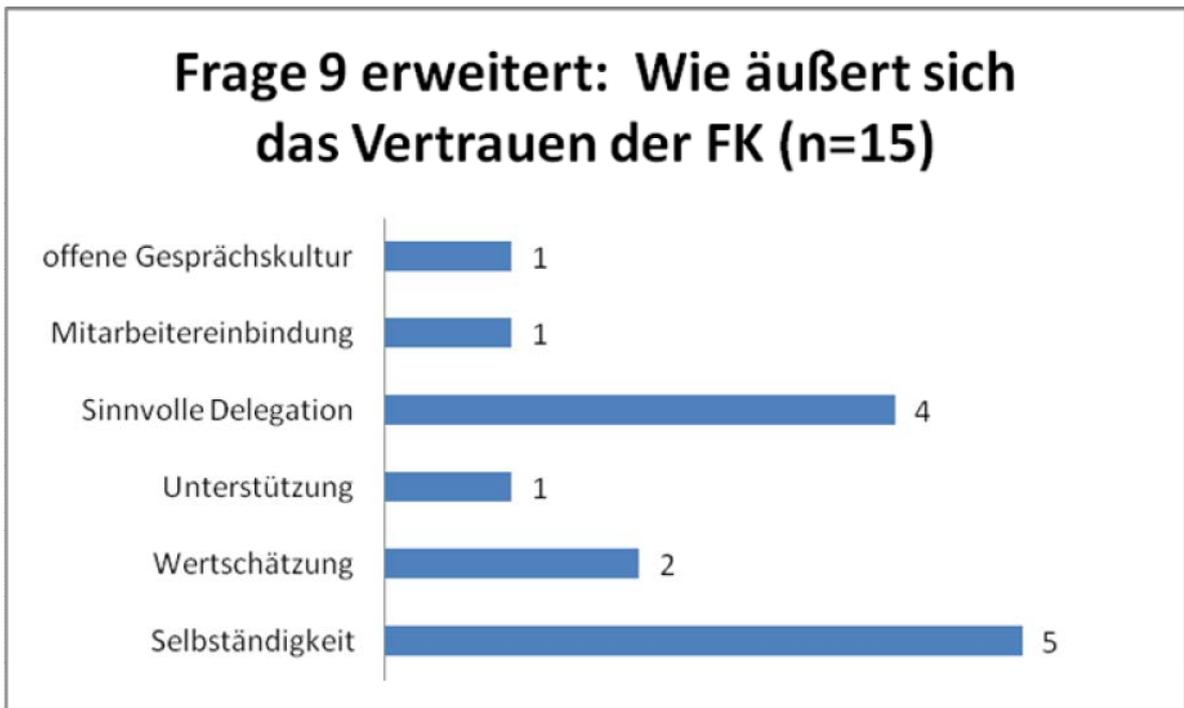


**Diagramm 9: Die Führungskraft hat Vertrauen**

Frage: Meine Führungskraft hat Vertrauen zu mir.

Interpretation:

Dieses Ergebnis zeigt, dass alle Mitarbeiter das Vertrauen der Führungskraft als höchst zufriedenstellend bewerten. Schenkt die Führungskraft dem Mitarbeiter Vertrauen, wird er auch bereit sein, Vertrauen entgegenzubringen. Vertrauen ist die Basis jeder Arbeitsbeziehung.

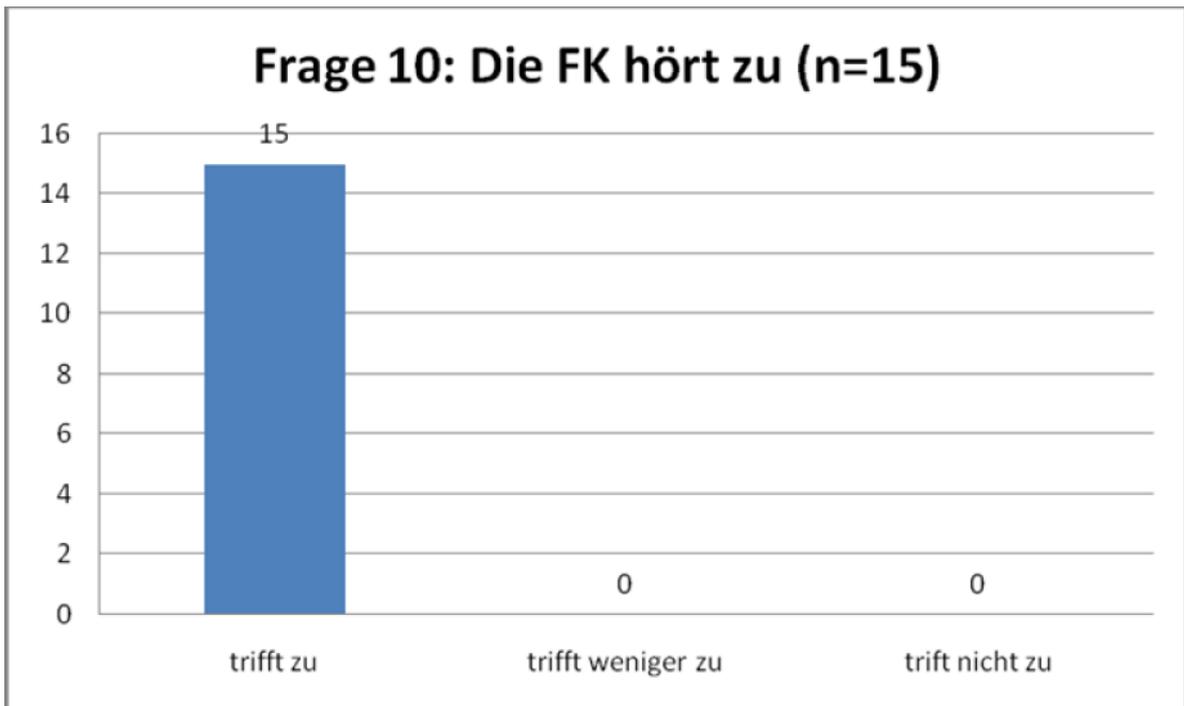


**Diagramm 10: Wie äußert sich das Vertrauen der Führungskraft**

Frage: Wenn ja, wie äußert sich dies?

Interpretation:

Bei dieser Frage konnten die Mitarbeiter ihre Antworten frei formulieren. Die Antworten wurden in 6 Kategorien geclustert, und im oberen Diagramm dargestellt. Für fast die Hälfte der Mitarbeiter bedeutet Vertrauen, die Selbständigkeit in ihren Arbeitsbereich. Dabei spielt eine sinnvolle Delegation von Tätigkeiten durch die Führungskraft eine bedeutende Rolle. Wenn Aufgaben mit Begründung der Notwendigkeit übertragen werden, ist der Mitarbeiter gefordert diese gewissenhaft und mit großer Motivation zu erfüllen.



**Diagramm 11: Die Führungskraft hört zu**

Frage: Meine Führungskraft hört mir im Gespräch zu.

Interpretation:

Diese Frage zeigt auf, dass es für alle Mitarbeiter von großer Bedeutung ist, dass die Führungskraft ein „offenes Ohr“ hat. Die Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben, in allen Belangen von der Führungskraft wahrgenommen und angehört zu werden.

## 5 ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEIT UND FAZIT

Vertrauen ist ein grundlegendes Gut in einem Unternehmen. Vertrauen ist schwer zu fassen, da sich die Ausprägungen und Ansatzpunkte dieses Phänomens mannigfaltig gestalten. Außerdem ist das Vertrauen in eine Organisation immer an eine bestimmte Person in dieser Organisation gekoppelt und kann somit wiederum mit der personalen Variable erklärt werden. Problematisch ist die Balance zwischen zu viel und zu wenig Vertrauen zu finden. Zu wenig Vertrauen hindert die Organisation an Weiterentwicklung und zu viel Vertrauen führt zur Isolation und macht aus einem offenen System ein geschlossenes System. Zu viel Vertrauen kann sich leicht in blindes Vertrauen verwandeln und somit in eine unbeherzte Kritiklosigkeit entarten. Hier kommt die Funktion der Führung zu tragen. Die Entscheidungsträger müssen sensibel genug sein, Vertrauen in der richtigen Dosis zu fördern.

Durch den empirischen Teil der Arbeit wird aufgezeigt, dass gegenseitiges Vertrauen die Basis für ein gut funktionierendes Team und somit von großer Bedeutung ist. Klare Zielvereinbarungen und eine umfassende Information der Mitarbeiter tragen wesentlich zum Erfolg der Führungskraft bei. Eine offene Kommunikation, die in respektvoller und wertschätzender Form gelebt wird und die vor allem durch das Bereden von Problemen gekennzeichnet ist, lässt das Vertrauen der Mitarbeiter wachsen. Mitarbeitern mit Respekt, Würde und Ehrlichkeit zu begegnen, schafft einen großen Vertrauensbonus für jede Arbeitsbeziehung. Vorgetäuschte Fürsorglichkeit hingegen wird nicht selten rasch entlarvt und erzeugt das Gegenteil. Durch die Empathie der Führungskraft, wird dem Mitarbeiter stets Vertrauen entgegengebracht, dass ihm in seiner Selbständigkeit und einer sinnvollen Delegation von Tätigkeiten vermittelt wird. Mitarbeiter wollen gehört werden. Schafft es die Führungskraft stets ein „offenes Ohr“ für sie zu haben, ist diese und alle vorher genannten positiven Eigenschaften die optimale Basis für einen vertrauensfördernden Führungsstil. Die Redensart „offenes Ohr“ impliziert ein aktives Zuhören, wobei zuerst zugehört wird und dann gesprochen wird und Ratschläge erteilt werden. Vertrauen lässt sich nicht dekretieren, es muss vorgelebt werden. Den Mitarbeitern Vertrauen zu schenken ist echte Vertrauensarbeit. Denn wenn die Führungskraft den Mitarbeitern vertraut, vertrauen die Mitarbeiter der Führungskraft und somit dem Unternehmen gewöhnlich auch. Vertrauen ist das wichtigste Fundament für die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmens.

## 6 LITERATURVERZEICHNIS

Gabler: Wirtschafts-Lexikon: Taschenbuch Kasette mit 6 Bänden, Wiesbaden 1988.

Kiesser, A.: Max Webers Analyse der Bürokratie: Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln 1999.

Kühl, S.: Wenn die Affen den Zoo regieren, Frankfurt/New York 1995.

Lauer, H.: Vertrauen und Führung: Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg. Gabal Verlag GmbH, Offenbach 2007.

Meifert, M.: Vertrauensmanagement in Unternehmen: Eine empirische Studie über Vertrauen zwischen Angestellten und ihren Führungskräften. 2. Auflage, Rainer Hampp Verlag München/Mering 2003.

Müthel, M.: Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten. 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2006.

Petermann, F.: Psychologie des Vertrauens. 3. Auflage, Hofgrete Verlag, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 1996.

Picot, A/Reichwald, R/Wigand, R.T.: Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 1998.

Saar, G.: Von Familien und größeren Unternehmen - Parallelen und Grenzen einer gemeinsamen systemischen Betrachtung: Praxis der Veränderung in Organisationen. 2. Auflage, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen 2001.

Schweer, M/Thies, B.: Vertrauen als Organisationsprinzip: Perspektive für komplexe soziale Systeme. 1. Auflage, Hans Gruber Verlag, Bern/Göttingen/Toronto/Seattle 2003.

Wagner, R.H.: Praxis der Veränderung in Organisationen. 2. Auflage, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen 2001.

### **Internetquellen:**

<http://www.mitarbeiter-blog.de/index.php/fuehrung/so-entsteht-vertrauen-zwischen-fuehrungskraft-und-mitarbeiter>, 30.06.2014, 20.00.

<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/ermutigung.php>, 30.06.2014, 19.30.

<http://www.wertevolle-zukunft.de/de/projekteliste/10-wissenschaft-und-forschung/41-respektforschung-der-respect-research-group>, 09.07.2012, 9:30.

# FRAGEBOGEN

Liebe MitarbeiterInnen!

Im Rahmen meiner Abschlussarbeit mit dem Thema:

„Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg“

ist es mir ein großes Anliegen, die derzeitige Situation in Bezug auf Vertrauen zwischen MitarbeiterInnen und Führungskraft zu evaluieren. Ich bitte Sie die folgenden Fragen zu beantworten.

**1. Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an?**

männlich

weiblich

**2. Wie lange arbeiten Sie auf dieser Abteilung?**

---

**3. Meine Führungskraft informiert das gesamte Team umfassend.**

trifft zu

trifft weniger zu

trifft nicht zu

**4. Meine Führungskraft vereinbart mit mir klare Ziele.**

trifft zu

trifft weniger zu

trifft nicht zu

**5. Meine Führungskraft sorgt für offene Kommunikation.**

trifft zu

trifft weniger zu

trifft nicht zu

**6. Was bedeutet offene Kommunikation für Sie? Nennen Sie Beispiele:**

---

---

**7. Meine Führungskraft berücksichtigt meine persönlichen Wünsche soweit wie möglich.**

trifft zu                       trifft weniger zu                       trifft nicht zu

**8. Meine Führungskraft ist da, wenn ich sie brauche.**

trifft zu                       trifft weniger zu                       trifft nicht zu

**9. Meine Führungskraft hat Vertrauen zu mir.**

trifft zu                       trifft weniger zu                       trifft nicht zu

Wenn ja, wie äußert sich dies?

---

---

**10. Meine Führungskraft hört mir im Gespräch zu.**

trifft zu                       trifft weniger zu                       trifft nicht zu

**11. Was würden Sie sich von Ihrer Führungskraft noch wünschen, um die Vertrauensbasis weiter auszubauen?**

---

---

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!