

Masterarbeit

Nachhaltige Mitarbeiterbindung und Vertrauenskultur

Eine Betrachtung des Vertrauensbegriffes und seiner Einsatzmöglichkeit zur
Bindung von Mitarbeitern

angefertigt an der
Hochschule Anhalt
Fachbereich Wirtschaft

vorgelegt von: Stefanie Hellbach

geboren am: 09.07.1988

Matrikelnummer: 4054306

Studiengang: Masterstudiengang
Betriebswirtschaft/Unternehmensführung

1. Gutachter: Prof. Dr. Jens Beyer

2. Gutachter: Prof. Dr. Henrik Egbert

eingereicht am: 02.10.2013

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich bei der Anfertigung dieser Arbeit unterstützt und motiviert haben.

Mein Dank gilt Herrn Prof. Dr. Jens Beyer, der die Betreuung meiner Arbeit übernommen und mir immer mit hilfreichen Kommentaren und Anmerkungen geholfen hat. Ebenso gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Henrik Egbert für die Übernahme der Zweitbetreuung.

Ganz besonders möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, die mich auf jegliche Weise unterstützt und mir immer mit wertvollen Ratschlägen zur Seite gestanden hat. Insbesondere meiner Mutter möchte ich für die zahlreichen Stunden danken, in der sie meine Arbeit Korrektur gelesen und mit ihrer verständnisvollen Art auf Schwächen hingewiesen hat.

Ein besonderer Dank gilt auch meinem Freund, der in den letzten Jahren auf viel gemeinsame Zeit verzichten musste und dennoch immer für mich da war.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
1. Einleitung.....	6
1.1. Problemstellung	6
1.2. Zielsetzung.....	7
1.3. Aufbau der Arbeit.....	8
2. Mitarbeiterbindung	10
2.1. Grundlagen.....	10
2.1.1. Begriffsbestimmung	10
2.1.2. Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern.....	12
2.1.3. Commitment	15
2.2. Bedeutung der Mitarbeiterbindung	17
2.3. Bindung aus Sicht des Mitarbeiters	20
2.4. Zielgruppen	24
2.5. Bindungsfaktoren	28
2.6. Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung.....	30
3. Vertrauenskultur	36
3.1. Grundlagen.....	36
3.1.1. Begriffsbestimmung	37
3.1.2. Wie Vertrauen entsteht.....	38
3.1.3. Formen von Vertrauen.....	39
3.2. Bedeutung von Vertrauen.....	44
3.2.1. Ökonomische Bedeutung	44
3.2.2. Aktuelle Bedeutung	55
3.3. High Trust Culture	58
3.3.1. Basis einer Vertrauenskultur	59
3.3.2. Elemente einer Vertrauenskultur	62
3.3.3. Beteiligte	67
3.3.4. Instrumente.....	69

Inhaltsverzeichnis	II
3.4. Wert und Risiken einer offenen Vertrauenskultur	73
4. Nachhaltige Mitarbeiterbindung und Vertrauenskultur	78
4.1. Vertrauen im Rahmen der Mitarbeiterbindung.....	78
4.2. Der psychologische Vertrag	81
4.3. Personalpolitische Handlungsfelder.....	86
4.3.1. Recruiting.....	87
4.3.2. Einarbeitung neuer Mitarbeiter.....	89
4.3.3. Umgang mit bestehenden Mitarbeitern/Personalbetreuung	92
4.3.4. Vergütungspolitik.....	98
4.3.5. Personalfreisetzung	100
5. Fazit	102
Literaturverzeichnis	IV
Internetverzeichnis	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kriterien bei der Jobauswahl.....	21
Abbildung 2: Emotionale Bindung an den Arbeitgeber	23
Abbildung 3: Anreizsysteme	29
Abbildung 4: Gefangenendilemma.....	40
Abbildung 5: Prinzipal-Agenten-Theorie.....	48
Abbildung 6: Vertrauensspiel.....	54

1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Fachkräftemangel, Globalisierung, demografischer Wandel, neue Arbeitskultur – Schlagwörter der Wirtschaft, welche seit Jahren die Unternehmen und die Literatur beschäftigen. Diese Probleme verändern die Arbeitswelt und stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Die Suche nach motivierten, engagierten und leistungsstarken Mitarbeitern wird zu einer besonders schwierigen und zeitintensiven Aufgabe. Die Wünsche und Bedürfnisse von Arbeitnehmern haben sich im Lauf der Jahre kontinuierlich verändert. In der heutigen Arbeitswelt sind ein angenehmes Betriebsklima, Kommunikation, Anerkennung und Autonomie wesentliche Schlüsselfaktoren für motivierte und zufriedene Mitarbeiter. Demnach reichen i. d. R. monetäre Faktoren nicht mehr aus, um geeignete Kandidaten zu finden bzw. leistungsstarke Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Dieser Aspekt verschärft sich aufgrund der Tatsache, dass sich die Arbeitgebermärkte zu Arbeitnehmermärkten entwickelt haben. Das bedeutet, die Unternehmen müssen sich in einem intensiven Wettbewerb um neue Bewerber beweisen und versuchen ihre eigenen Mitarbeiter zu binden. Die leistungsstarken Kandidaten hingegen können aus einer Vielzahl an Unternehmen das für sie attraktivste auswählen. Diese Suche betrifft sowohl Berufseinsteiger (Auszubildende, Studenten, ...) als auch Menschen, die sich in einem festen Arbeitsverhältnis befinden, jedoch ein attraktiveres Angebot erhalten. Aufgrund dessen ist die nachhaltige Bindung von Mitarbeitern, welche bereits in einem zeit- und kostenintensiven Prozess gewonnen wurden, in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus gerückt. Dass dieses Thema auch in der Literatur und bei führenden Wirtschaftsorganisationen an Bedeutung zugenommen hat, zeigen aktuelle Studien der DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung)¹ und der Hays AG², in denen die Mitarbeiterbindung zu den „Top Human Resource Trends“ gezählt wird. Für dessen effiziente und nachhaltige Umsetzung bedarf es jedoch einer Auswahl an individuellen und kontinuierlichen Maßnahmen, welche die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter widerspiegeln.

¹ Vgl. DGFP (2011), S. 13/14. (27.04.2013).

² Vgl. Hays AG (2012), S. 6. (27.04.2013).

In der Literatur findet sich eine große Vielfalt an möglichen Instrumenten, welche zur Bindung von Mitarbeitern eingesetzt werden können. Diese reichen von Bonuszahlungen über Entwicklungsperspektiven bis hin zur flexiblen Arbeitszeit. Aufgrund der hohen Dynamik in der Arbeitswelt müssen die Bindungsfaktoren und entsprechenden Maßnahmen jedoch kontinuierlich an die sich verändernden Bedürfnisse und Wünsche von Mitarbeitern angepasst werden. Demzufolge soll im Rahmen dieser Arbeit eine relativ neue Perspektive zur Mitarbeiterbindung betrachtet werden – die offene Vertrauenskultur. Vertrauen ist ein wesentlicher Bestandteil der zwischenmenschlichen Beziehung, jedoch haben sich bislang wenige Unternehmen mit diesem Thema und den Auswirkungen auf ihren Erfolg intensiv auseinandergesetzt. Um aufzuzeigen, wie wichtig Vertrauen für den Erfolg eines Unternehmens ist, beschäftigt sich diese Arbeit detailliert mit dem Thema „Vertrauenskultur“ und seiner Einsatzmöglichkeit zur Mitarbeiterbindung. Dabei stehen Fragen im Fokus, wie: Inwieweit kann Vertrauen im Unternehmen als notwendiger und effizienter Bindungsfaktor betrachtet werden? Kann eine offene Vertrauenskultur zur Etablierung einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung eingesetzt werden und somit die Grundlage für zufriedene und motivierte Mitarbeiter bieten? Stellt Vertrauen ein notwendiges Betriebskapital dar, wie es bereits Albert Schweitzer in seinem Zitat „Vertrauen ist für alle Unternehmungen das große Betriebskapital, ohne welches kein nützliches Werk auskommen kann. Es schafft auf allen Gebieten die Bedingungen gedeihlichen Geschehens.“ beschrieb? Diese Problemstellungen werden im Verlauf dieser Arbeit detailliert betrachtet.

1.2. Zielsetzung

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit soll zunächst ein Überblick über die beiden Themenkomplexe „Mitarbeiterbindung“ und „Vertrauenskultur“ gegeben werden. Dies soll dazu dienen, dem Leser einen möglichst breiten und gleichzeitig tiefen Einblick in zwei bedeutende Aspekte des Personalmanagements zu geben. Im weiteren Verlauf der Arbeit besteht das Ziel darin, die vorangegangene Problemstellung zu untersuchen und darzustellen, inwieweit Vertrauen für die Bindung von Mitarbeitern von Bedeutung ist. Weiterhin soll die Verknüpfung der beiden Themengebiete im Fokus stehen.

In diesem Zusammenhang soll analysiert werden, welche Bedeutung Vertrauen und die Mitarbeiterbindung für das Unternehmen und seinen Erfolg haben. Um den Unternehmen dabei eine praxisnahe Umsetzung aufzuzeigen, erfolgt die Verknüpfung der beiden Themen anhand verschiedener personalpolitischer Handlungsfelder. Dabei werden insbesondere Maßnahmen dargestellt, die den Aufbau einer Vertrauensbeziehung im Unternehmen unterstützen und so zur Bindung von Mitarbeitern beitragen. Damit soll gezeigt werden, dass Vertrauen ein entscheidender Faktor zur Bindung von Mitarbeitern ist.

1.3. Aufbau der Arbeit

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, die Signifikanz einer offenen Vertrauenskultur für die nachhaltige Bindung von Mitarbeitern darzulegen.

Dazu wird in Kapitel 2 zunächst das Thema „Mitarbeiterbindung“ betrachtet, welches dem Leser einen detaillierten Überblick über die Komplexität dieses Themengebietes geben und so eine optimale Ausgangsbasis für den weiteren Verlauf der Arbeit ermöglichen soll. In diesem Zusammenhang werden die Bedeutung der Mitarbeiterbindung sowie mögliche Zielgruppen und verschiedene Bindungsfaktoren erläutert.

In Kapitel 3 erfolgt anschließend die Darstellung des Themas „Vertrauenskultur“. Dabei werden die Entstehung von Vertrauen sowie deren ökonomische und aktuelle Bedeutung für den Unternehmenserfolg erläutert. So soll der Leser zunächst einen Einblick in das Thema „Vertrauen“ erhalten. Daraus ableitend erfolgt eine Betrachtung der High Trust Culture³ sowie ihrer einzelnen Bestandteile. Dies schließt neben den Elementen einer Vertrauenskultur auch die Darstellung der notwendigen Basis und der beteiligten Personen ein. Die Betrachtung dieses Themenkomplexes wird mit der Erläuterung von Chancen und Risiken sowohl für die Unternehmens- als auch für die Mitarbeiterseite abgeschlossen.

Die beiden Kapitel werden anschließend in Kapitel 4 zusammengeführt, mit dem Ziel, deren gegenseitige Signifikanz zu verdeutlichen. Zunächst wird dabei die Bedeutung von Vertrauen für die Bindung von Mitarbeitern abgebildet. In diesem Zusammenhang wird der psychologische Vertrag näher betrachtet.

³ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden sowohl der Begriff Vertrauenskultur als auch der Begriff High Trust Culture verwendet, welche synonym füreinander stehen.

Der Fokus dieses Kapitels liegt jedoch auf der Darstellung von personalpolitischen Handlungsfeldern, welche sich vom Recruiting geeigneter Kandidaten bis zum Austritt eines Mitarbeiters erstrecken, und deren Anwendung zum Aufbau von Vertrauen und einer effektiven Bindung im Unternehmen.

Die vorliegende Arbeit wird mit dem Fazit in Kapitel 5 abgeschlossen.

2. Mitarbeiterbindung

„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“ Henry Ford

Die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen die derzeitigen Probleme auf dem Arbeitsmarkt. Die Veränderung von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt stellt die Unternehmen vor eine Vielzahl neuer Herausforderungen. Dabei nimmt besonders die Bindung wichtiger Mitarbeiter für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen einen hohen Stellenwert ein.

Nachfolgend wird ein detaillierter Überblick über das Thema Mitarbeiterbindung gegeben. Dabei wird zunächst die Bedeutung der Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern für eine langfristige Bindung an die Unternehmen erläutert. In diesem Zusammenhang wird auch auf den Begriff des Commitments eingegangen. Weiterhin stehen die Ziele, die Bedeutung sowie die Zielgruppen der Mitarbeiterbindung im Fokus. Darüber hinaus werden zentrale Bindungsfaktoren und ihre Wirksamkeit erläutert. Das dient dem Ziel, dem Leser einen Überblick über die Mitarbeiterbindung zu verschaffen und damit eine optimale Ausgangsposition für den weiteren Verlauf der Masterarbeit zu bieten.

2.1. Grundlagen

Im Rahmen dieses Abschnittes werden einige Grundlagen der Mitarbeiterbindung erläutert. Dies ist wesentlich, um den Ausführungen im weiteren Verlauf der Arbeit folgen zu können und die Komplexität und Wichtigkeit der Mitarbeiterbindung zu verstehen. Zunächst erfolgt eine Definition und Einordnung des Begriffes Mitarbeiterbindung.

2.1.1. Begriffsbestimmung

Die Bindung von Mitarbeitern, in der Literatur auch Retention Management⁴ genannt, ist ein Vorgang zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Folglich muss die Begriffsbestimmung aus zwei Perspektiven betrachtet werden.

⁴ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden sowohl der Begriff Mitarbeiterbindung als auch der Begriff Retention Management verwendet, welche synonym füreinander stehen.

Aus der Unternehmensperspektive wird unter dem Begriff der Mitarbeiterbindung das Ziel verstanden, leistungsfähige und qualifizierte Mitarbeiter langfristig in ihrem Unternehmen zu halten und zu binden. Dabei sollte das Ziel nicht in einer Zwangsbindung liegen, sondern in der Identifikation und emotionalen Verbundenheit⁵ eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen. Dieser Aspekt spiegelt sich in der Mitarbeiterperspektive wider, welche unter dem Bindungsbegriff die Verbundenheit und Gebundenheit zu einem Unternehmen versteht. Um diese Verbundenheit zu erreichen, müssen die Unternehmen dem Mitarbeiter u. a. mit Wertschätzung, Vertrauen, Anerkennung und Fairness begegnen. Das bedeutet, Unternehmen müssen Anreize für ihre Mitarbeiter schaffen, die sie zum Verbleib motivieren. Dennoch liegt der Fokus der Mitarbeiterbindung nicht ausschließlich auf der Bleibemotivation des Personals, sondern auch auf der Leistungserbringung und Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen.⁶ In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dem Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit seiner Arbeit zu verdeutlichen. Denn zufriedene und motivierte Mitarbeiter fühlen sich dem Unternehmen stärker verbunden, arbeiten produktiver und fehlen seltener.

Eine wichtige Rolle bei der Bindung des Personals nimmt die Führungskraft ein. Zur Umsetzung einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung bedarf es eines Vorgesetzten, welcher konsequent die Maßnahmen durchführt und vorlebt. Daraus folgend wird für den Erfolg der Mitarbeiterbindung ein hoher Anspruch an die Führungskräfte und das Top-Management gestellt. Ihre Funktionen, Aufgaben und Rollen bei der Gestaltung einer nachhaltigen Bindung werden im weiteren Verlauf der Arbeit detaillierter erläutert.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass die Mitarbeiterbindung ein sehr komplexes und vielschichtiges Thema ist. Sie betrifft die gesamte Kette des Personalmanagements. So wird bereits beim Recruiting die Basis für eine langfristige Bindung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen gelegt. Diese erstreckt sich dann von der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter über die Personalbetreuung bis hin zur Personalfreisetzung. Folglich ist die Mitarbeiterbindung kein einmaliger, sondern ein fortlaufender Prozess im Personalmanagement.

⁵ Die Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen wird als Commitment bezeichnet. Auf diesen Aspekt wird in Abschnitt 2.1.3. detaillierter eingegangen.

⁶ Vgl. Berthel et al. (2010), S. 316.

Eine kontinuierliche Umsetzung ist demnach eine Grundvoraussetzung für den Erfolg dieser Maßnahmen. Welche Maßnahmen dabei im Unternehmen Anwendung finden, hängt von den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter ab.

2.1.2. Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern

Im vorherigen Abschnitt wurde deutlich, dass die Mitarbeiterbindung in engem Zusammenhang zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter steht. Aufgrund dessen werden diese beiden Aspekte nachfolgend kurz erläutert. Dabei steht die Darstellung des Zusammenhangs und der Wechselbeziehung zwischen den Faktoren im Fokus, so dass keine ausführliche und detaillierte Betrachtung der Begriffe Motivation und Arbeitszufriedenheit erfolgt. Das Ziel besteht lediglich darin, den Bezug zwischen der Bindung von Mitarbeitern und ihrer Motivation bzw. Zufriedenheit aufzuzeigen.

Motivation von Mitarbeitern

Warum gehen Menschen zur Arbeit? Warum arbeiten sie gerade in diesem Unternehmen? Warum ist ein Mensch in einer Situation glücklich und ein Anderer in der gleichen Lage nicht? Das ist nur ein Auszug an Fragen, welche Unternehmen und Wissenschaftler seit Jahren beschäftigen. Diese Fragen zu verstehen und zu beantworten, stellt eine wesentliche Grundlage für effektive Führung und Bindung von Mitarbeitern dar. Denn nur wenn Unternehmen die Motivatoren von Mitarbeitern kennen, können sie Maßnahmen zur erfolgreichen Motivation ergreifen.

Unter Motivation verstehen Hungenberg/Wulf „Die Bereitschaft eines Menschen zu handeln, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen“.⁷ Dabei werden die Menschen von unterschiedlichen Motiven und Bedürfnissen getrieben. Motive können als Persönlichkeitsmerkmale bezeichnet werden, welche den Anlass für menschliches Handeln erklären.⁸ Diese Merkmale können u. a. das Streben nach Erfolg/Leistung, das Streben nach Wissen und/oder das Streben nach sozialer Akzeptanz sein. Die Definition verdeutlicht, dass es für Unternehmen essentiell ist, die Motive ihrer Mitarbeiter zu kennen.

⁷ Hungenberg et al. (2011), S. 272.

⁸ Vgl. Treier (2009), S. 217.

Dennoch resultiert die Motivation eines Menschen nicht allein aus seinen Motiven. Vielmehr ist es die Korrelation zwischen einer bestimmten Situation (vorhandene Anreize) und den Motiven einer Person, die zur Motivation führt.⁹ Darüber hinaus ist es wichtig zu verstehen, dass Motive kein starres Persönlichkeitsmerkmal darstellen, sondern sie sich im Zeitverlauf verändern können.¹⁰ Für einen Hochschulabsolventen stehen beispielsweise die Motive „Aufstieg“ und „Verantwortung“ an erster Stelle, wohingegen das Motiv „freie Zeit für die Familie“ eher eine untergeordnete Rolle spielt. Diese Konstellation kann sich mit zunehmendem Alter und Interessen jedoch verändern, so dass das Unternehmen entsprechend reagieren muss, um die Motivation langfristig zu erhalten.

Es zeigt sich, dass der Begriff der Motivation sehr komplex ist, und somit eine detaillierte Betrachtung des Themas im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist. Dennoch wird die Bedeutung der Motivation für die Arbeitszufriedenheit und die Bindung von Mitarbeitern deutlich. So besteht eine Wechselwirkung zwischen fehlender Motivation und Fehlzeiten, welche als Absentismus bezeichnet wird. Dabei bleiben die beteiligten Mitarbeiter ohne medizinische Notwendigkeit von der Arbeit fern.¹¹ Darüber hinaus bewirkt fehlende Motivation einen Anstieg der unerwünschten Fluktuation, da unzufriedene Mitarbeiter bereitwilliger das Unternehmen verlassen als zufriedenes Personal. Die genannten Aspekte veranschaulichen den Zusammenhang zwischen Motivation und Bindung von Mitarbeitern. Diese Korrelation verdeutlicht sich auch in der Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit, Motivation und Mitarbeiterbindung. So stellt – vereinfacht ausgedrückt – die Motivation die Basis für menschliches Handeln dar, wohingegen unter Zufriedenheit die Konsequenz dieses Handelns verstanden wird. Daraus ableitend wird nachfolgend der Begriff der Arbeitszufriedenheit näher betrachtet.

⁹ Vgl. Hungenberg et al. (2011), S. 272.

¹⁰ Vgl. Hungenberg et al. (2011), S. 274.

¹¹ Vgl. Böhlert (2010), S. 11.

Arbeitszufriedenheit

In engem Zusammenhang zur Motivation steht die Arbeitszufriedenheit, welche als positive Einstellung eines Mitarbeiters gegenüber seiner Arbeit verstanden wird.¹² Sie resultiert aus der jeweiligen Arbeitssituation und ihrer subjektiven Bewertung durch den Mitarbeiter. Dabei wirken sich eine Vielzahl von Facetten des Arbeitsalltags (z. B. Kommunikation mit der Führungskraft und Kollegen, Anpassung an Regeln, Beteiligung der Mitarbeiter, Arbeitsinhalt, ...) auf die Zufriedenheit aus.¹³ Darüber hinaus spielen die Erwartungen der Mitarbeiter und ihre Erfüllung für die Zufriedenheit eine wesentliche Rolle. So werden die Erwartungen (erhoffte Situation) mit dem aktuellen Zustand (tatsächliche Situation) verglichen. Wenn sie übereinstimmen oder die Erwartungen deutlich überstiegen werden, wird eine hohe Arbeitszufriedenheit erreicht.¹⁴ Daraus kann geschlossen werden, dass nicht erfüllte Erwartungen zu Unzufriedenheit beim Mitarbeiter führen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Arbeitszufriedenheit subjektiv ist und folglich von Mitarbeiter zu Mitarbeiter variiert.

Die Konsequenzen positiver Arbeitszufriedenheit sind sehr vielfältig. So wirkt sich eine hohe Arbeitszufriedenheit u. a. positiv auf das Betriebsklima und die Motivation aus. Weiterhin gibt es einen negativen Zusammenhang zu Absentismus und Fluktuation, so dass diese bei Unternehmen mit zufriedenen Mitarbeitern häufig geringer ausfallen. Allerdings wirken auf diese beiden Faktoren zahlreiche weitere Aspekte wie wirtschaftliche Lage oder Krankheit ein, so dass ein starker Zusammenhang nicht zwangsläufig besteht.¹⁵ Dennoch wird aus den Konsequenzen ersichtlich, dass die Arbeitszufriedenheit einen Einfluss auf die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinem Personal und damit letztendlich auf die Bindung der Mitarbeiter hat.

¹² Vgl. Nerdinger et al. (2011), S. 395.

¹³ Vgl. Kirchner (2008), S. 243.

¹⁴ Vgl. Spieß et al. (2010), S. 84.

¹⁵ Vgl. Nerdinger et al. (2011), S. 401.

2.1.3. Commitment

Die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter sind wichtige Faktoren der Mitarbeiterbindung. So tragen sie zur Identifikation eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen bei, welches als organisationales Commitment bezeichnet wird. Unter Commitment wird dabei das Verbundenheits- und Zugehörigkeitsgefühl eines Mitarbeiters zu seinem Unternehmen verstanden. Es wird zwischen drei verschiedenen Formen differenziert – dem affektiven, dem normativen und dem kalkulativen (häufig auch: rationalen) Commitment.¹⁶

Der Begriff des *affektiven Commitments* beschreibt die emotionale Bindung an ein Unternehmen.¹⁷ Der Mitarbeiter identifiziert sich hierbei mit den Werten, Normen und Zielen seiner Organisation. Er verbleibt in dem Unternehmen, weil das sein Wunsch ist und er sich zugehörig fühlt. Im Rahmen der Mitarbeiterbindung wird insbesondere das affektive Commitment angestrebt, da es negativ mit einer Kündigungsabsicht korreliert und folglich unerwünschte Fluktuation verringert.¹⁸ Hier stellt sich die Frage, welche Faktoren zu einem affektiven Commitment führen bzw. dieses erhöhen? Ein wichtiger Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Erfüllung von Erwartungen.¹⁹ Das bedeutet, wenn Menschen positive Erfahrungen in ihrem Unternehmen machen und Versprechen gehalten werden, fühlen sie sich ernst genommen und wertgeschätzt. Dies wiederum erhöht die subjektiv wahrgenommene Verbundenheit zur Organisation. Ein weiterer wichtiger Faktor für das affektive Commitment stellt die Zufriedenheit mit Aufgaben, Projekten und Zielen dar. Wenn sich der Mitarbeiter mit seiner Arbeit identifiziert und das Gefühl hat, dass er einen wichtigen Beitrag leistet, steigt seine Zufriedenheit und damit sein Bedürfnis im Unternehmen zu verbleiben. Eine hohe Arbeitszufriedenheit führt demnach zu einer stärkeren emotionalen Bindung an das Unternehmen. Infolgedessen stellt die affektive Form des Commitments einen essentiellen Faktor der Mitarbeiterbindung dar, so dass Unternehmen ihren Fokus verstärkt auf diesen Aspekt richten sollten.²⁰

¹⁶ Vgl. Nerdinger et al. (2011), S. 77.

¹⁷ Vgl. van Dick (2004), S. 3.

¹⁸ Vgl. Nerdinger et al. (2011), S. 77.

¹⁹ Vgl. Schirmer et al. (2009), S. 6.

²⁰ Vgl. Schirmer et al. (2009), S. 6.

Neben einer emotionalen Verbundenheit gibt es auch rationale Überlegungen, welche den Mitarbeiter zum Verbleib im Unternehmen veranlassen. Dies wird als *kalkulatives (rationales) Commitment* bezeichnet. Dabei stellt der Mitarbeiter die Kosten für das Verlassen der Organisation (z. B. Standortwechsel, Verlust sozialer Beziehungen, Karriere) dem Gewinn beim Betriebswechsel (neue Chancen, höherer Verdienst) gegenüber.²¹ Das bedeutet, das kalkulative Commitment ist die Folge einer Kosten-Nutzen-Analyse. Der Mitarbeiter verbleibt im Unternehmen, weil die Risiken eines Wechsels zu hoch eingeschätzt werden. Folglich führt eine kalkulative Bindung dazu, dass der Mitarbeiter nur aufgrund fehlender Alternativen keinen Unternehmenswechsel anstrebt.

Die dritte Form des Commitments stellt die moralische Verbundenheit dar. Dieser als *normative Commitment* bezeichnete Zustand resultiert aus einem Verantwortungs- und Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Unternehmen. Dies wird häufig durch eine Vorleistung der Organisation (z. B. faire Behandlung, Beförderung, Entwicklungsmaßnahmen) oder durch persönliche Wertevorstellungen (z. B. Loyalität) hervorgerufen. Demzufolge verbleibt der Mitarbeiter im Unternehmen, weil er es für moralisch richtig hält.²²

Welche Art des Commitments zur Bindung an das Unternehmen führt, ist von einer Vielzahl an Faktoren abhängig. So haben u. a. die Arbeitssituation und die Persönlichkeit des Mitarbeiters Einfluss auf diesen Aspekt. Im Rahmen der Mitarbeiterbindung spielt jedoch insbesondere das affektive Commitment eine wichtige Rolle, da es zu einer Identifikation mit dem Unternehmen führt. Loyale Mitarbeiter haben weniger Fehlzeiten und wechseln seltener das Unternehmen. Demnach ist das Erreichen von affektiven Commitment ein wesentliches Ziel der Bindung von Mitarbeitern. Die Thematik der Mitarbeiterbindung wird nachfolgend detailliert und anschaulich erläutert.

²¹ Vgl. Berthel (2010), S. 351.

²² Vgl. Nerdinger et al. (2011), S. 77.

2.2. Bedeutung der Mitarbeiterbindung

Das Thema Mitarbeiterbindung ist in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus von Wirtschaft und Wissenschaft gerückt. Vielen Unternehmen ist bewusst, dass der Erfolg ihrer Organisation von den Mitarbeitern abhängig ist. So zeigt eine aktuelle Studie im Auftrag der Hays AG, dass das Thema Mitarbeiterbindung zu den wichtigsten HR-Themen gehört.²³ Diesen Aspekt verdeutlicht ebenso eine Studie der DGFP²⁴ zum Thema „Megatrends und HR-Trends“ aus dem Jahr 2011. Dabei bewerteten die meisten Unternehmen die Bindung von Mitarbeitern als eines der wichtigsten Themen für die kommenden Jahre.²⁵ Ein nachhaltiger und erfolgreicher Bindungsprozess von Mitarbeitern verursacht jedoch einen erheblichen Kosten- und Zeitaufwand. So müssen entsprechende Maßnahmen zur Bindung erstellt und umgesetzt werden, wozu wiederum Führungskräfte und Mitarbeiter des Personalbereichs benötigt werden. Folglich entsteht ein zusätzlicher Personalbedarf bzw. ein erheblicher Mehraufwand bei den beteiligten Personen. Es stellt sich demnach die Frage, aus welchen Gründen ein Unternehmen diese Investitionen tragen sollte. Dieser Aspekt soll im nachfolgenden Kapitel analysiert werden.

Die Gründe für das Streben nach einer erfolgreichen Mitarbeiterbindung sind zahlreich und vielfältig. Ein wesentlicher Faktor stellt in diesem Zusammenhang die Reduktion einer **unerwünschten Fluktuationsrate** dar, da diese zu erheblichen Kosten im Unternehmen führt. Unter einer unerwünschten Fluktuation wird der autonome Abgang eines Mitarbeiters verstanden, d. h. der Mitarbeiter verlässt das Unternehmen auf eigenen Wunsch. Für das abgehende Unternehmen ist dies mit zahlreichen Problemen und Aufwendungen verbunden. Zum einen müssen administrative Prozesse eingeleitet werden, welche von der Zeugniserstellung bis hin zu Exit-Interviews reichen. Zum anderen droht – insbesondere bei Potenzialträgern – ein hoher Verlust an Know-how, Schlüsselqualifikationen und Erfahrungswissen. Auch die getätigten Investitionen in den Mitarbeiter, in Form von Personalentwicklungsmaßnahmen, gehen dem Unternehmen verloren. Eine erhöhte Fluktuationsrate kann ebenfalls zu einem erheblichen Imageverlust beim Unternehmen führen.

²³ Vgl. Hays AG (2012), S. 6. (27.04.2013).

²⁴ Die DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) ist ein gemeinnütziger Verein, welcher die Förderung des Personalwesens (Forschung, Lehre, Praxis) im Fokus hat.

²⁵ Vgl. DGFP (2011), S. 13/14. (27.04.2013).

Für die Suche nach einem neuen, geeigneten Kandidaten entstehen dem Unternehmen darüber hinaus **hohe Personalbeschaffungskosten**. Diese erstrecken sich von der Stellenausschreibung über den Bewerbungsprozess bis hin zur Einarbeitung des neuen Mitarbeiters. Ein weiteres Problem besteht in dem Verlust von vorhandenen Beziehungen zu Kollegen, Kunden oder Lieferanten. Insbesondere bei Mitarbeitern, welche einen intensiven Kunden- oder Lieferantenkontakt hatten (bspw. Einkaufs- und Vertriebsmitarbeiter), droht bei deren Weggang ein Verlust der Geschäftsbeziehung.

Weiterhin kann der Austritt eines oder mehrerer Mitarbeiter zu Verunsicherung und Misstrauen bei den Kollegen führen, welche **negative Auswirkungen auf das Betriebsklima** zur Folge haben. Es kann eine Kettenreaktion entstehen, welche zum Verlust weiterer Mitarbeiter führt.²⁶ Dies wiederum kann u. a. eine geringere Bewerberanzahl auf die vakant gewordenen Stellen im Unternehmen zur Folge haben. Jedoch hat die Fluktuation für ein Unternehmen nicht zwangsläufig negative Auswirkungen. Die sogenannte erwünschte Fluktuation führt dazu, dass Unternehmen Kosten senken, neue und motivierte Mitarbeiter einstellen und neue Aufstiegsperspektiven für bleibende Mitarbeiter bieten können.²⁷ Für die Unternehmen bedeutet dieser Aspekt, dass eine Zwangsbindung nicht das Ziel einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung sein soll. Der Fokus liegt vielmehr auf einer Reduzierung bzw. Vermeidung einer unerwünschten Fluktuation. Dies betrifft insbesondere die Gruppen von Know-how- und Potenzialträgern eines Unternehmens.²⁸

Neben der unerwünschten Fluktuation besteht ein weiterer Grund für die Investition in Bindungsmaßnahmen in den Folgen **innerer Kündigung**. Berthel et al. verstehen unter diesem Begriff die Kündigung des psychologischen Vertrages²⁹ zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber.³⁰ Die Folge ist ein Desinteresse sowie ein geringeres Engagement bei der Arbeit und damit einhergehend eine **sinkende Leistung** des Mitarbeiters.

²⁶ Vgl. Jonas (2009), S. 89.

²⁷ Vgl. Berthel (2010), S. 291.

²⁸ Die Zielgruppen der Mitarbeiterbindung werden in Kapitel 2.4. ausführlich erläutert.

²⁹ Der Begriff „psychologischer Vertrag“ wird detailliert in Punkt 4.2. dargestellt.

³⁰ Vgl. Berthel et al. (2010), S. 380.

Dies äußert sich vor allem in der fehlenden Motivation des Mitarbeiters, so dass er oft nicht bereit ist Aufgaben außerhalb seines Bereiches zu übernehmen oder über Probleme und Lösungen nachzudenken. Das sind jedoch wichtige Denk- und Verhaltensweisen für die Entwicklung von Innovationen und den Erfolg eines Unternehmens.

Die Gründe, welche zu einer inneren Kündigung führen, sind vielfältig. So können bspw. nicht eingehaltene Versprechen, fehlendes Vertrauen und Enttäuschungen seitens der Führungskräfte und des Top-Managements eine innere Kündigung hervorrufen. Der Mitarbeiter nimmt in diesem Fall keine tatsächliche Kündigung in Anspruch, da er über keine adäquaten Alternativen verfügt.³¹ Eine innere Kündigung kann sich auch in Fehlzeiten, welche motivationale Ursachen haben, äußern. Diese Verhaltensweise – als **Absentismus** bezeichnet – äußert sich darin, dass der Mitarbeiter der Arbeit ohne hinreichenden Grund (z. B. Krankheit, Urlaub) fernbleibt. Dieser Aspekt hat für das Unternehmen weitreichende Folgen. Zum einen entstehen zusätzliche Kosten durch Überstunden, Abstimmungsprobleme, Qualitätsmängel und Aushilfen.³² Zum anderen leidet das Betriebsklima durch die Mehrarbeit der anderen Kollegen und die damit verbundenen gesundheitlichen und privaten Probleme. Die Gründe für Absentismus können bspw. eine fehlende emotionale Bindung zum Unternehmen, Unzufriedenheit oder ein schlechtes Betriebsklima sein. Daraus folgend wird die Bedeutung einer effektiven Mitarbeiterbindung ersichtlich.

Ein weiterer Aspekt, welche den Wert geeigneter Bindungsmaßnahmen verdeutlicht, ist die **Beschaffungssituation auf dem externen Arbeitsmarkt**. Faktoren, wie der demografische Wandel und der Fachkräftemangel, führen zu einer verschärften Situation auf dem Arbeitsmarkt. Für die Unternehmen ist es immer schwieriger geeignete Kandidaten für ihren Betrieb zu finden. Das engagierte und leistungsfähige Personal wird zur knappsten und bedeutendsten Ressource eines Unternehmens. Dies wird insbesondere im sogenannten „**War for Talents**“ deutlich – die Unternehmen stehen untereinander im starken Konkurrenzkampf um die Besten auf dem Arbeitsmarkt. Die Suche und das Finden dieser Kandidaten verursachen demnach einen enormen Zeit- und Kostenaufwand.

³¹ Vgl. Berthel et al. (2010), S. 380.

³² Vgl. Berthel et al. (2010), S. 291.

Sollten diese Mitarbeiter jedoch nach kurzer Zeit wieder das Unternehmen verlassen (z. B. aufgrund einer fehlenden emotionalen Bindung oder Unzufriedenheit), wären die Aufwendungen umsonst gewesen und das Unternehmen verliert den Mitarbeiter an seinen Konkurrenten.

2.3. Bindung aus Sicht des Mitarbeiters

Für den nachhaltigen Erfolg des Retention Managements ist – neben der Betrachtung der Unternehmensperspektive – die Analyse aus Sicht des Mitarbeiters von wesentlicher Bedeutung. Nur wenn das Unternehmen die Bedürfnisse, Wünsche und Beweggründe der Mitarbeiter kennt, kann es entsprechende Maßnahmen zur Bindung ergreifen. Dementsprechend stehen folgende Fragen im Mittelpunkt dieses Absatzes: „Warum entscheidet sich ein Bewerber für ein bestimmtes Unternehmen? Welche Faktoren begünstigen diese Entscheidung? Welche Erwartungen und Wünsche haben Bewerber und langfristige Mitarbeiter? Was bindet einen Mitarbeiter an das Unternehmen?“

In Zeiten des Fachkräftemangels und des „War for Talents“ ist der Bewerber zum „Umworbenen“ geworden, welchen das Unternehmen für sich gewinnen will. Dazu muss das Unternehmen den Kandidaten als Kunden wahrnehmen und ihn gemäß seiner Bedürfnisse ansprechen. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC (Price-waterhouseCoopers) hat im Rahmen einer Umfrage zu Innovationen im Mittelstand die Kriterien untersucht, welche für die Jobwahl eines Bewerbers wichtig sind. Dabei wurden Studenten aus technologieorientierten Studiengängen sowie mittelständische Unternehmen befragt. Die Ergebnisse werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

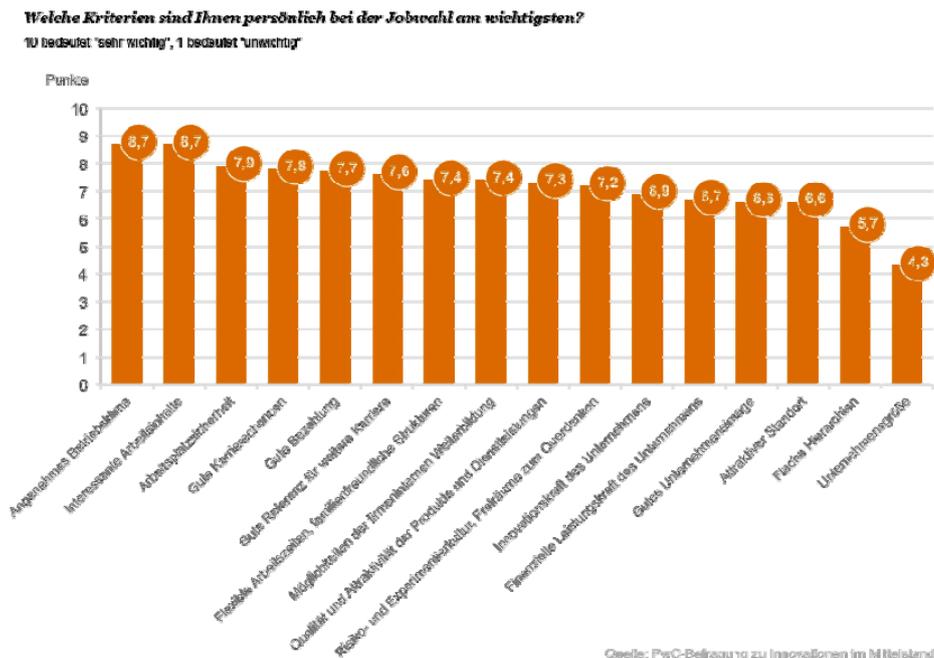


Abbildung 1: Kriterien bei der Jobauswahl³³

Es zeigt sich, dass weiche Faktoren wie ein angenehmes Betriebsklima (Platz 1) und interessante Arbeitsinhalte (Platz 2) deutlich wichtiger sind als ein hohes Gehalt (Platz 5). Auch Arbeitsplatzsicherheit und Karrierechancen, welche von den Befragten mit Platz 3 und 4 bewertet wurden, sind für die Kandidaten bei der Entscheidung für ein Unternehmen bedeutend.³⁴

Ein ähnliches Ergebnis erzielte eine Studie der FH Erfurt. Dabei wurden die Kriterien untersucht, anhand derer Studierende ihren neuen Arbeitgeber auswählen. Im Rahmen dieser Studie wurden 400 Studenten verschiedener Fachrichtungen befragt. Auch bei dieser Befragung zeigte sich, dass für die meisten Studierenden weiche Faktoren wesentlich wichtiger bei der Jobauswahl sind als harte Anreize (z. B. Gehalt). So wählten die Studenten ein „gutes Betriebsklima“, „Arbeitsplatzsicherheit“ und „interessante Aufgaben“ auf Platz 1, 2 und 3. Der Faktor „Gehalt“ wurde hingegen nur mit dem sechsten Platz bewertet.³⁵

³³ PwC, veröffentlicht im Internet (27.04.2013).

³⁴ PwC, veröffentlicht im Internet (27.04.2013).

³⁵ Vgl. Schwarz/Müller (2012), veröffentlicht im Internet (27.04.2013).

Eine Studie der Online-Jobbörse „StepStone“ zeigt weitere Faktoren, welche für einen Bewerber wichtig sind. Bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz wünschen sich Fachkräfte insbesondere eine detaillierte Stellenanzeige sowie die Möglichkeit zur Online-Bewerbung. Weiterhin ist für die Bewerber wichtig, dass sie eine Rückmeldung zu ihrer Bewerbung erhalten. Erfolgt keine Resonanz hat dies erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke. Die meisten Bewerber verbinden mit dem betreffenden Unternehmen fortan negative Gefühle und würden sich dort kein weiteres Mal bewerben.³⁶ Diese Erfahrung tragen die Bewerber auch nach außen, d. h. sie äußern ihre Unzufriedenheit gegenüber Freunden, Familie sowie Studien- und Arbeitskollegen. Infolgedessen besteht die Gefahr, dass der Kosten- und Zeitaufwand zur Gestaltung der Arbeitgebermarke nicht durch den erbrachten Nutzen aufgewogen werden kann.

Die genannten Faktoren, welche für den Bewerber bei der Auswahl eines Unternehmens wichtig sind, spielen auch bei der nachhaltigen Bindung an das Unternehmen eine wichtige Rolle. So sind das Betriebsklima, die Arbeitsplatzsicherheit, ein interessanter Job und das Verhältnis zum Vorgesetzten – sowohl für junge Absolventen als auch für Fach- und Führungskräfte – wichtige emotionale Bindungsfaktoren.³⁷ Obwohl diese Ergebnisse bekannt sind und neue Befragungen die Ausführungen belegen, zeigen andere Studien, dass die emotionale Bindung an ein Unternehmen rückläufig ist. Die wenigsten Arbeitnehmer fühlen sich emotional an ihr Unternehmen gebunden und sind nicht bereit sich für dessen Ziele einzusetzen. Diese Ausführungen verdeutlicht eindrucksvoll der Gallup Engagement Index, welcher jährlich die Stärke der emotionalen Bindung von Mitarbeitern untersucht. Die folgende Darstellung zeigt die Entwicklung der Mitarbeiterbindung über die letzten zwölf Jahre.

³⁶ Vgl. StepStone (2013), veröffentlicht im Internet (27.04.2013).

³⁷ Diese Faktoren stellen nur einen Auszug aus möglichen Bindungsmaßnahmen dar. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird detailliert auf weitere Faktoren eingegangen (Siehe: 2.5).

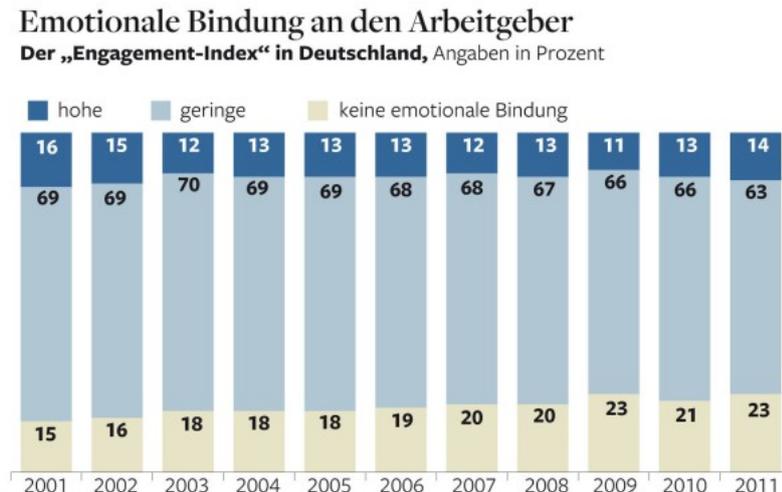


Abbildung 2: Emotionale Bindung an den Arbeitgeber³⁸

Es wird deutlich, dass lediglich 14 Prozent der Arbeitnehmer über eine starke emotionale Bindung an ihr Unternehmen verfügen. Die anderen 86 Prozent hingegen fühlen sich kaum bis gar nicht emotional an ihr Unternehmen gebunden und würden das Unternehmen für ein besseres Angebot verlassen. Die Anzahl der Personen, welche über keine Bindung verfügen, hat sich zwischen 2001 und 2011 sogar fast verdoppelt. Eine wichtige Ursache hierfür sehen die Autoren der Studie in der unmittelbaren Führungskraft und deren Defizite im Führungsverhalten. So beschreiben die Autoren, dass die meisten Mitarbeiter hoch motiviert und leistungswillig in das Unternehmen einsteigen. Wenn die Erwartungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter aber im weiteren Verlauf ihrer Tätigkeit unberücksichtigt bleiben, werden sie zunehmend frustrierter bis sie innerlich kündigen.³⁹ In Zeiten des Fachkräftemangels und des starken Wettbewerbs stellt dieser Aspekt für die Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Gefahr dar. Den Organisationen muss bewusst sein, dass sie nur mit leistungsstarken, loyalen und motivierten Mitarbeitern diese Zeiten erfolgreich bestehen können. Die Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern mehr Aufmerksamkeit schenken, ihre Meinung einbeziehen und auf ihre Wünsche sowie Bedürfnisse eingehen. Auch konstruktives Feedback seitens der Mitarbeiter und der Führungskräfte ist für den Erfolg wichtig. Viele Unternehmen argumentieren jedoch, dass diese Umsetzung sehr zeit- und kostenintensiv ist, so dass i. d. R. auf monetäre Anreize gesetzt wird.

³⁸ Die Welt (2012), veröffentlicht im Internet (27.04.2013).

³⁹ Vgl. Gallup Pressemitteilung (2012), veröffentlicht im Internet (27.04.2013).

Wie die Ausführungen in Abschnitt 2.1.3 zum Commitment aber zeigen, führen diese Anreize kaum zu einer emotionalen Bindung. Infolgedessen sollte das Unternehmen die Zielgruppen identifizieren, welche für ihren Unternehmenserfolg von wesentlicher Bedeutung sind und dann entsprechende Maßnahmen zur Bindung ergreifen. Um welche Zielgruppen es sich dabei handelt und welche Faktoren eine emotionale Bindung fördern, wird in den folgenden Abschnitten erläutert.

2.4. Zielgruppen

Je leistungsfähiger und erfolgreicher ein Mitarbeiter ist, desto größer ist das Interesse eines Unternehmens, diesen Mitarbeiter langfristig zu binden. Dies liegt vorrangig im derzeitigen Fachkräftemangel begründet. Die Unternehmen stehen unter dem Druck ihre leistungsfähigen Mitarbeiter zu halten, um in ihrem Markt konkurrenzfähig und erfolgreich zu bleiben. Weiterhin verursachen die Bindungsmaßnahmen zum Teil hohe Aufwendungen und Kosten, so dass sich die Investitionen vorwiegend auf strategisch wichtige Mitarbeiter konzentrieren.

Damit die eingesetzten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung auch erfolgreich sind, ist eine zielgruppen- und personenspezifische Umsetzung wesentlich. Das bedeutet, die Maßnahmen sollten auf die jeweilige Zielgruppe abgestimmt sein. Welche Zielgruppen für den Unternehmenserfolg und damit einhergehend für die Bindungsmaßnahmen bedeutend sind, wird im Nachfolgenden dargelegt.

Eine der wichtigsten Zielgruppen der Mitarbeiterbindung stellen die **High Potentials** dar. Unter diesem Begriff werden Nachwuchskräfte mit einem hohen Entwicklungspotenzial zusammengefasst. High Potentials verfügen neben einem Studienabschluss bereits über erste Berufserfahrung und ausgezeichnete Fremdsprachenkenntnisse.⁴⁰ Sie erreichen herausragende Leistungen, sind erfolgsorientiert und weisen einen überdurchschnittlichen Einsatzwillen auf. Darüber hinaus verfügt ein High Potential über fachliches Know-how, Teamfähigkeit und Führungsqualitäten. Die Beschreibung dieser Zielgruppe macht deutlich, dass High Potentials eine wichtige Rolle für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens spielen und folglich entsprechende Bindungsmaßnahmen ergriffen werden müssen.

⁴⁰ Vgl. Kraus (2006), S. 51.

Viele Unternehmen setzen dabei vorwiegend auf monetäre Aspekte wie steigende Gehälter und hohe Bonuszahlungen. Diese Maßnahmen sind zwar für die Gruppe der High Potentials wichtig, jedoch reichen sie nicht für eine erfolgreiche und nachhaltige Bindung. Vielmehr bedarf es einer Kombination aus monetären und immateriellen Anreizen, um High Potentials für den Verbleib im Unternehmen zu motivieren. Dazu gehören neben einer variablen Vergütung vor allem Aufstiegsmöglichkeiten, Lob, Anerkennung sowie ein gutes Betriebsklima und gegenseitiges Vertrauen. Auch flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit einer Kinderbetreuung im Unternehmen stellen, insbesondere für berufstätige Frauen, wichtige Aspekte zur Bindung dar. Diese Faktoren werden im Rahmen der „Global Workforce Study 2012“ der Unternehmensberatung Towers Watson verdeutlicht. Auf Platz 1 der Bindungsfaktoren sehen die meisten High Potentials die Chance ihre Karriere voranzutreiben, wohingegen das Grundgehalt erst auf Platz 2 folgt. Langfristige monetäre Anreize wie Aktienprämien werden sogar nur auf Platz 10 angesetzt und zählen damit zu den weniger wichtigen Bindungsfaktoren. Auffallend ist auch, dass das Vertrauen zu den Vorgesetzten (Platz 3) für die Gruppe der High Potentials eine wesentliche Rolle spielt.⁴¹ High Potentials wollen herausfordernde Aufgaben übernehmen, Verantwortung tragen und gefördert werden. Dazu müssen sie jedoch über das Vertrauen ihrer Vorgesetzten verfügen und gleichzeitig auch ihren Vorgesetzten Vertrauen schenken. Es wird deutlich, dass der Faktor Vertrauen in der Beziehung zwischen einem Unternehmen und High Potentials eine bedeutende Rolle einnimmt. Nachfolgend wird sich zeigen, dass Vertrauen⁴² auch bei den anderen vorgestellten Zielgruppen einen wesentlichen Bindungsfaktor darstellt.

Neben den High Potentials stellen die **Top-Performer** eine wichtige Zielgruppe der Mitarbeiterbindung dar. Während der Begriff High Potentials die Nachwuchstalente eines Unternehmens abdeckt, umfassen die Top-Performer die Leistungsträger eines Unternehmens. Als Top-Performer gilt demnach der Mitarbeiter, dessen Leistung vom Vorgesetzten als weit über dem Durchschnitt eingestuft wird.⁴³ Diese Leistungsträger sind i. d. R. leistungsstarke und erfolgsorientierte Fach- und Führungskräfte, deren Bindung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von großer Wichtigkeit ist.

⁴¹ Vgl. Towers Watson (2012), S. 15, veröffentlicht im Internet (06.04.2013).

⁴² Der Aspekt Vertrauen und seine Bindungsfunktion wird detaillierter in Kapitel 3 erläutert.

⁴³ Vgl. Towers Watson (2012), S. 5, veröffentlicht im Internet (06.04.2013).

Dies wird durch den Aspekt verstärkt, dass die Top-Performer die Gruppe der High Potentials maßgeblich mit beeinflussen (z. B. als Mentor oder direkter Vorgesetzter). Die „Global Workforce Study 2012“ der Unternehmensberatung Towers Watson hat ebenfalls die Bindungsfaktoren für die Zielgruppe der Top-Performer untersucht. Dabei zeigte sich, dass die Top-Performer über dieselben Bedürfnisse wie die High Potentials verfügen und sich lediglich in der Reihenfolge etwas unterscheiden. So ist für einen Top-Performer das Vertrauen zum Top-Management der wichtigste Faktor für eine emotionale Bindung an das Unternehmen. Die Karrierechancen und das Grundgehalt folgen auf Platz 2 und 3. Auch das Arbeitsumfeld und das Betriebsklima sind für die Bindung eines Top-Performers entscheidend.⁴⁴ Diese Rangfolge zeigt deutlich, dass weiche Faktoren eine essentielle Bedeutung für das Retention Management dieser Zielgruppe einnehmen. Insbesondere eine ehrliche Vertrauensbeziehung schafft einen wichtigen Rahmen für die Bindung von Top-Performern.

Als weitere Zielgruppe von Bindungsmaßnahmen im Unternehmen sind die sogenannten **Critical Skill Employees** zu nennen. Das sind Mitarbeiter, die über erfolgskritische Kompetenzen⁴⁵ verfügen und strategisch wichtige Positionen im Unternehmen einnehmen. Ihr spezifisches und fachliches Know-how ist dabei für den Unternehmenserfolg von wesentlicher Bedeutung, so dass ein Ausscheiden dieser Personen die Wettbewerbsstärke einer Organisation erheblich beeinträchtigen kann. Aus diesem Grund ist eine effektive Bindung an das Unternehmen besonders wichtig. Für den Bindungserfolg ist es wesentlich, dass die Maßnahmen auf die einzelnen Mitarbeiter abgestimmt sind, um so die speziellen Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Personen gezielt zu berücksichtigen. Diese Umsetzung erfordert zwar einen hohen personellen und finanziellen Aufwand, das Unternehmen sollte jedoch den hohen Nutzen, welchen sie durch die Critical Skill Employees beziehen, berücksichtigen. Das bedeutet, dass sich die hohen Aufwendungen bei dieser Zielgruppe langfristig auszahlen werden.

⁴⁴ Vgl. Towers Watson (2012), S. 15, veröffentlicht im Internet (06.04.2013).

⁴⁵ Erfolgskritisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die vorhandenen Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt nur schwer zu finden sind.

Im Rahmen des Retention Managements sollten zunächst die Personen in strategisch wichtigen Positionen und mit erfolgskritischen Kompetenzen identifiziert werden, um anschließend ihre Bedürfnisse (z. B. anhand eines persönlichen Gespräches) zu ermitteln. Daraus können dann entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Das Ziel sollte es dabei sein, eine emotionale Bindung zu erreichen, d. h. das sich der Mitarbeiter mit seinem Unternehmen identifiziert und loyal ist. Die Vorteile dieser Bindungsform wurden bereits in Abschnitt 2.1.3. aufgezeigt, so dass dieser Aspekt nicht noch einmal detailliert erläutert wird. Dennoch kann festgestellt werden, dass Critical Skill Employees, welche emotional mit ihrem Unternehmen verbunden sind, deutlich länger in einer Organisation verbleiben und produktiver sind als Mitarbeiter, welche eine kalkulative Bindung aufweisen. Wie bereits bei den vorangegangenen Zielgruppen deutlich wurde, ist der Rahmen für die Entwicklung und Erhaltung einer emotionalen Bindung eine effektive Vertrauenskultur. Damit wird nochmals die Bedeutung von Vertrauen im Retention Management aufgezeigt und die Analyse dieses Zusammenhangs im Rahmen dieser Arbeit gestützt.

Bei der Bindung der dargestellten Zielgruppen nehmen die Führungskräfte eine besondere Rolle ein. Für die Mitarbeiter sind sie gleichzeitig Führungsperson, Vorbild und Motivator. Demnach sind ihre Funktionen und Aufgaben im Bindungsprozess vielfältig. Zum einen müssen sie eine Vertrauensbeziehung zum Mitarbeiter aufbauen und eine bindungsfreundliche Kultur (z. B. angenehmes Betriebsklima) etablieren. Zum anderen müssen sie die festgelegten Bindungsmaßnahmen zum Teil umsetzen, unterstützen und fördern. Aufgrund seiner Vorbildfunktion ist es wichtig, dass der Vorgesetzte die Bindung von Mitarbeitern befürwortet. Darüber hinaus sollte sich das Unternehmen bewusst sein, dass es emotional durch den direkten Vorgesetzten vertreten wird. Das bedeutet, für einen Mitarbeiter „verkörpert“ der direkte Vorgesetzte das Unternehmen. Infolgedessen können Führungsdefizite zu erheblichen Problemen im Retention Management führen, da finanzielle Anreize dieses Defizit nicht ausgleichen können. Dieser Aspekt wird im folgenden Satz verdeutlicht: *Great People Join Great Companies but Leave Bad Managers!*⁴⁶

⁴⁶ Mitarbeiterbindung.info (2011), veröffentlicht im Internet (24.08.2013).

Die drei vorgestellten Zielgruppen nehmen aufgrund ihrer strategischen Relevanz eine wichtige Bedeutung im Retention Management ein. Damit soll jedoch nicht die Ansicht vermittelt werden, dass ausschließlich diese Zielgruppen gebunden werden sollen. Insbesondere da die abgebildeten Zielgruppen nur einen geringen Teil der gesamten Belegschaft eines Unternehmens ausmachen, sollte die übrige Belegschaft nicht ausgeschlossen werden. Für die Bestimmung entsprechender Bindungsmaßnahmen ist es jedoch sinnvoll eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen.

2.5. Bindungsfaktoren

Im vorangegangenen Abschnitt wurde erläutert, welche Zielgruppen beim Retention Management strategisch relevant sind und demnach besondere Berücksichtigung finden sollten. Die Identifizierung der Zielgruppen ist wichtig, um die Bindungsmaßnahmen gezielt und effizient einsetzen zu können und so einen hohen Nutzenfaktor zu erhalten. Daraus folgend muss das Unternehmen die Faktoren ermitteln, welche den Mitarbeiter an die Organisation binden. Aufgrund der Vielzahl an Bindungsfaktoren und der verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeiter ist dies ein schwieriger und zugleich sehr zeitaufwendiger Prozess. Für eine erfolgreiche und nachhaltige Bindung von strategisch wichtigen Mitarbeitern sollte dennoch eine personenspezifische Auswahl getroffen werden. Denn nur durch Qualität und nicht durch Quantität können diese Mitarbeiter langfristig im Unternehmen gehalten werden. Im nachfolgenden Abschnitt werden einige dieser Bindungsfaktoren⁴⁷ dargestellt.

Im Rahmen der Mitarbeiterbindung hat das Unternehmen eine Vielzahl an Möglichkeiten seinen Mitarbeiter für sich zu begeistern, seine Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und ihn zu motivieren. Dabei kann das Unternehmen auf monetäre bzw. materielle Anreize und/oder auf nicht monetäre bzw. nicht materielle Anreize zurückgreifen, je nachdem welche Ziele es verfolgt und über welche Bedürfnisse der jeweilige Mitarbeiter verfügt. Die untere Abbildung gibt einen Überblick über die verschiedenen Anreizmöglichkeiten.

⁴⁷ Aufgrund der großen Anzahl von Bindungsfaktoren stellen die abgebildeten Beispiele nur einen Ausschnitt dar.

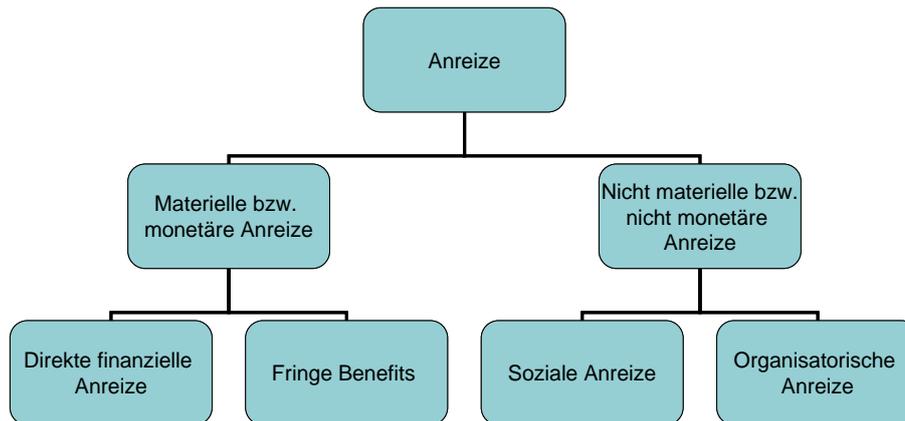


Abbildung 3: Anreizsysteme⁴⁸

Die **materiellen Anreize** können in Fringe Benefits (betriebliche Zusatzleistungen) sowie in direkte finanzielle Anreize unterteilt werden. Der Begriff „*Fringe Benefits*“ umfasst Güter und Dienstleistungen, welche dem Mitarbeiter vom Unternehmen angeboten werden. Zu diesen Leistungen zählen Dienstwagen, Kindergartenplätze, Dienstwohnung sowie kostenloses Kantinenessen und die Erstattung der Fahrtkosten zwischen dem Wohn- und Arbeitsplatz. Die **direkten finanziellen Anreize** umfassen hingegen die fixe und variable Vergütung sowie die Auszahlung von Prämien.⁴⁹ Da im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Faktor Vertrauen als Anreiz zur Mitarbeiterbindung im Fokus steht, wird auf diese Faktoren nicht differenzierter eingegangen. Die Anwendung von finanziellen Anreizen eignet sich insbesondere, um Talente zunächst auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und im Kampf um diesen Bewerber gegenüber der Konkurrenz zu bestehen.

Um den Mitarbeiter jedoch nachhaltig an das Unternehmen zu binden, sollten vorwiegend immaterielle Anreize genutzt werden. Bei den **immateriellen Anreizen** kann eine Unterteilung in organisatorische und soziale Anreize vorgenommen werden. Zu den **organisatorischen Anreizen** gehören u. a. die flexible Arbeitszeitgestaltung, Personalentwicklungsmöglichkeiten und Karriereperspektiven. Die **sozialen Anreize** wiederum umfassen gesellschaftliche Perspektiven wie Anerkennung, Wertschätzung, Vertrauen, Feedback und Führungsstil. Eine wesentliche Basis der immateriellen Anreize stellt die **Unternehmenskultur** dar. Sie beinhaltet das Selbstverständnis einer Organisation, die Wertevorstellungen sowie die Verhaltensrichtlinien.

⁴⁸ Eigene Darstellung in Anlehnung an Zaugg (2009), S. 327.

⁴⁹ Vgl. Zaugg (2009), S. 327.

Infolgedessen beeinflusst die Unternehmenskultur wesentlich die gesamten Prozesse im Unternehmen. Insbesondere das Management und seine verschiedenen Bereiche (Führung, Motivation, Kommunikation, ...) werden maßgeblich durch die vorhandene Kultur im Unternehmen geprägt. Demnach legt die Unternehmenskultur den Grundstein für die Umsetzung von sozialen und organisatorischen Anreizen. Ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur stellt die Kultur des Vertrauens dar. Sie ist Ausgangspunkt für einen positiven Umgang miteinander und eine effiziente Arbeitsweise. Wie die vorangegangenen Ausführungen bereits verdeutlichten, bewirken immaterielle Anreize eher eine emotionale Bindung an das Unternehmen als materielle Anreize. So führen das Aufzeigen von Perspektiven und die Herstellung von Vertrauen zu einer loyalen Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Unternehmen. Der Mitarbeiter ist engagierter, motivierter und zufriedener. Folglich erhöhen Unternehmen, welche ihren Mitarbeitern flexible, soziale und individuelle Leistungen anbieten, deutlich ihre Chancen im „War for Talents“ erfolgreich zu bestehen. Diese Aussagen verdeutlichen die Wichtigkeit und Notwendigkeit von immateriellen Anreizen im Unternehmen. Die Unternehmenskultur und insbesondere die Vertrauenskultur stellen in diesem Zusammenhang wichtige Bausteine dar. Aufgrund dessen soll das Thema Vertrauenskultur im weiteren Verlauf dieser Arbeit verstärkt im Fokus stehen. *Das Ziel besteht dabei darin, die Vertrauenskultur als effiziente Möglichkeit zur Mitarbeiterbindung zu untersuchen.*

2.6. Chancen und Risiken der Mitarbeiterbindung

In den vorherigen Abschnitten wurde ausführlich das Thema Mitarbeiterbindung dargestellt. Dabei wurden insbesondere die Bedeutung des Retention Managements aus Unternehmenssicht sowie die strategisch wichtigen Zielgruppen und die möglichen Anreizsysteme aufgezeigt. Es zeigte sich, dass die Bindung von Mitarbeitern ein sehr komplexes und vielschichtiges Thema ist, dessen Bedeutung jedoch in den letzten Jahren verstärkt zugenommen hat. Dabei stellt sich die Frage, aus welchem Grund der Aspekt „Mitarbeiterbindung“ für viele Unternehmen und Mitarbeiter immer wichtiger wird. Warum sollten Unternehmen in diesen Bereich investieren? Warum sollten Mitarbeiter an den angebotenen Maßnahmen teilnehmen? Welchen Zweck erfüllt das Retention Management für Mitarbeiter und Unternehmen?

Zum Teil wurden diese Fragen in den vorangegangenen Ausführungen bereits kurz untersucht und erläutert.⁵⁰ In diesem Abschnitt soll jedoch eine detaillierte Betrachtung der Chancen und Risiken für das Unternehmen und seine Mitarbeiter aufgezeigt werden. Dies dient dem Zweck, den hohen Nutzen von Bindungsmaßnahmen abzubilden und zu zeigen, dass ein nachhaltiges Retention Management sowohl für den Erfolg eines Unternehmens als auch für die Motivation und Zufriedenheit seiner Mitarbeiter sehr wichtig ist.

Chancen und Risiken aus Sicht des Unternehmens

Aus Unternehmensperspektive bietet die Bindung von Mitarbeitern sowohl Chancen als auch Risiken, welche im nachfolgenden dargestellt werden.

Als eine **Chance** für das Unternehmen ist die *Reduzierung bzw. Vermeidung der unerwünschten Fluktuation* zu betrachten.⁵¹ In Abschnitt 2.2 wurde das Thema unerwünschte Fluktuation und seine Kosten für das Unternehmen bereits erläutert, so dass dieser Aspekt nicht noch einmal ausführlich betrachtet wird. Es sei lediglich anzumerken, dass eine unerwünschte Fluktuation zu erheblichen Kosten und Problemen im Unternehmen führen kann. Das wiederum kann sich nachteilig auf den Unternehmenserfolg und den Konkurrenzkampf auf dem Arbeitsmarkt auswirken. Weiterhin bleiben bei einer aktiven und erfolgreichen Mitarbeiterbindung die *qualifizierten und engagierten Mitarbeiter* dem Unternehmen *langfristig erhalten*.⁵² Infolgedessen kann der Abfluss von wichtigem Know-how verhindert bzw. vermindert werden und strategisch wichtige Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen erhalten.

Ein weiterer Vorteil eines aktiven Retention Managements besteht darin, dass die *Fehlzeiten* der Mitarbeiter deutlich *sinken*. Das Bindungsgefühl der Mitarbeiter trägt dazu bei, dass der Stressfaktor auf der Arbeit reduziert werden kann. Darüber hinaus führt die Bindung zu einem positiven Gefühl der Mitarbeiter gegenüber ihrer Arbeit, den Aufgaben und dem Unternehmen, so dass die Mitarbeiter gerne zur Arbeit gehen.

⁵⁰ So wurde die Bedeutung der Mitarbeiterbindung für das Unternehmen bereits in Abschnitt 2.2. dargestellt.

⁵¹ Vgl. Felfe (2008), S. 15.

⁵² Vgl. Felfe (2008), S. 13.

Infolgedessen haben die Mitarbeiter weniger gesundheitliche Probleme und der Krankenstand, welcher auf motivationale Ursachen zurückzuführen ist, nimmt deutlich ab.

Ferner verfügen Mitarbeiter, mit einer ausgeprägten Bindung an das Unternehmen, über eine *erhöhte Motivation*.⁵³ Sie sind engagierter und produktiver als Mitarbeiter, welche keine oder nur eine geringe emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben. Die Mitarbeiter fühlen sich verantwortlich für ihr Unternehmen, sie engagieren sich für die Interessen und Ziele ihrer Organisation und wollen einen Beitrag zu dessen Erfolg leisten. Dieses *hohe Engagement* äußert sich bspw. in einer zunehmenden Anzahl an Verbesserungsvorschlägen seitens der Mitarbeiter. Die *bessere Leistung* zeigt sich wiederum in einer höheren Produktivität und einer geringeren Fehlerquote. Darüber hinaus sind diese Mitarbeiter teamfähiger und loyaler, so dass ein effektiver Wissens- und Erfahrungsaustausch ermöglicht wird, welcher wiederum den Erfolg eines Unternehmens erhöht.

Eine weitere Chance der Mitarbeiterbindung besteht in der *Verbesserung des eigenen Images*. Infolge einer geringeren Fluktuation und einer zunehmenden Leistungssteigerung durch engagierte Mitarbeiter wird die Unternehmensmarke deutlich positiver wahrgenommen. Gleichzeitig tragen zufriedene und motivierte Mitarbeiter ihre Begeisterung nach Außen, so dass ein positives Bild vermittelt wird. Das ist insbesondere im Rahmen des Employer Branding (Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke) wichtig, um dem potenziellen Bewerber ein erfolgreiches und interessantes Bild der Organisation zu vermitteln. Im Bezug auf den vorherrschenden Fachkräftemangel und den War for Talents wird die Bedeutung eines attraktiven Images und folglich einer aktiven Mitarbeiterbindung besonders deutlich.

Eine hohe Bindung kann ebenfalls in schwierigen Unternehmenszeiten von Vorteil sein. So sind Mitarbeiter, mit einer hohen emotionalen Bindung an die Organisation, eher bereit, *neue Entwicklungen und Veränderungen zu akzeptieren*.⁵⁴ Das ist ein wesentlicher Faktor, um Innovationen und Veränderungen im Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Weiterhin sind sie loyaler und bleiben dem Unternehmen meist auch dann treu, wenn sich ein attraktiveres Job-Angebot ergibt.

⁵³ Vgl. Felfe (2008), S. 14.

⁵⁴ Vgl. Felfe (2008), S. 14.

Neben den zahlreichen Vorteilen, welche im vorangegangenen Abschnitt erläutert wurden, weist ein nachhaltiges Retention Management auch **Risiken** für ein Unternehmen auf. Dabei sind insbesondere zwei Nachteile zu nennen, welche sich aus einer sehr starken Bindung ergeben können.

Ein wesentliches Risiko besteht in der *Rigidität*,⁵⁵ d. h. das Unternehmen verhält sich bei seinen Entscheidungen sehr passiv und setzt sein Verhalten meist unverändert fort. Diese Starrheit kann in Zeiten des ständigen Wandels und des technologischen Fortschrittes zu erheblichen Nachteilen für das Unternehmen führen. Die Gefahr von Rigidität ist dann besonders hoch, wenn sich der Mitarbeiterbestand nicht verändert und kein „frischer Wind“ ins Unternehmen kommt.

Ein weiteres Risiko, welches aus einem unveränderten Personalbestand resultieren kann, besteht in der Gefahr des „*blinden Gehorsams*“.⁵⁶ Das bedeutet, die Mitarbeiter führen ihre Aufgaben kontinuierlich auf die gleiche Art und Weise aus, ohne neue Gedanken und Ideen einzubringen. Die Mitarbeiter agieren dabei nach dem Motto: „Das haben wir schon immer so gemacht.“ Dieser Aspekt macht insbesondere die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen sehr schwierig. Auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung im Unternehmen wird dadurch erschwert. Das kann für die Organisation zu einem erheblichen Wettbewerbsnachteil sowohl auf dem Produktions- als auch auf dem Arbeitsmarkt führen. Darüber hinaus wird durch den „blinden Gehorsam“ unethisches Verhalten (z. B. Diskriminierung, Betrug, ...) bzw. dessen Duldung durch die Mitarbeiter gefördert.

Chancen und Risiken aus Sicht des Mitarbeiters

Die Auswirkungen eines nachhaltigen Retention Managements wurden im vorangegangenen Abschnitt ausführlich dargelegt. Die Unternehmen investieren viel Zeit und Mühe in die Mitarbeiterbindung, um strategisch wertvolle Mitarbeiter zu halten sowie leistungsfähige und motivierte Kandidaten zu gewinnen. Ein aktives und erfolgreiches Retention Management kann jedoch nur mit Unterstützung der Mitarbeiter funktionieren. Diese stellen sich ebenfalls die Frage, welchen Nutzen sie durch die Maßnahmen erhalten und mit welchen Risiken sie verbunden sind.

⁵⁵ Vgl. Felfe (2008), S. 15.

⁵⁶ Vgl. Felfe (2008), S. 15.

Folglich sollte die Betrachtung der Mitarbeiterseite ein essentieller Bestandteil des Retention Managements sein.

Eine wesentliche **Chance** ergibt sich für den Mitarbeiter in der *Erhöhung seiner Arbeitszufriedenheit*.⁵⁷ Im Rahmen einer positiven Mitarbeiterbindung wird dem Mitarbeiter Anerkennung, Lob und Vertrauen entgegengebracht. Der Mitarbeiter fühlt sich und seine Arbeit wertgeschätzt. Darüber hinaus wird das Zugehörigkeitsgefühl deutlich erhöht und die Entstehung sozialer Beziehungen gefördert. Der Mitarbeiter erhält Sicherheit, Orientierung und Geborgenheit und kann auf ein soziales Netzwerk zurückgreifen, welches insbesondere bei der Bewältigung von Problemen und neuen Aufgaben wichtig ist. Folglich führt eine aktive Bindung zur Befriedigung der emotionalen und sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Weiterhin kann eine positiv erlebte Bindung zur *Selbstverwirklichung bzw. zur Selbstaufwertung* führen.⁵⁸ Das bedeutet, durch Anerkennung und Vertrauen hat der Mitarbeiter die Möglichkeit neue Bereiche zu erkunden und eigene Ideen voranzubringen. Durch das entgegengebrachte Vertrauen erhöht sich auch der Selbstwert des Mitarbeiters, so dass er motivierter und zufriedener bei der Arbeit und der Durchführung seiner Aufgaben ist.

Auch im Rahmen des Gesundheitsmanagements hat eine nachhaltige Mitarbeiterbindung vorteilhafte Auswirkungen. So kann eine positiv erlebte Bindung negative Aspekte (langer Fahrtweg, Gehalt, usw.) deutlich abmildern und stellt folglich eine *wichtige Ressource zur Stressabwehr dar*.⁵⁹

Die Betrachtung der Unternehmensseite zeigte, dass die Bindung von Mitarbeitern neben zahlreichen Vorteilen auch zu Problemen führen kann. Ein ähnliches Bild entsteht bei der Betrachtung der Mitarbeiterperspektive, so dass die dargestellten Vorteile um folgende **Nachteile** ergänzt werden müssen.

Ein Nachteil kann sich aus der hohen Arbeitsmotivation und -bereitschaft ergeben, welche aus einer intensiven Mitarbeiterbindung resultiert. Die Mitarbeiter sind stets bemüht das beste Ergebnis für ihr Unternehmen zu erzielen und arbeiten folglich länger und mit großer Leidenschaft.

⁵⁷ Vgl. Felfe (2008), S. 12.

⁵⁸ Vgl. Felfe (2008), S. 12.

⁵⁹ Vgl. Felfe (2008), S. 15.

Dieser Faktor kann zur *Aufopferung und Überarbeitung des Mitarbeiters* führen, so dass das genaue Gegenteil des anvisierten Ziels erreicht wird. Im Extremfall kann sogar die Entstehung bzw. der Ausbruch von *Burn-out gefördert* werden.⁶⁰

Darüber hinaus kann ein nachhaltiges Retention Management zur *Stagnation im beruflichen und persönlichen Werdegang* des Mitarbeiters führen.⁶¹ Wenn sich der Mitarbeiter langfristig bindet, entgehen ihm möglicherweise wichtige berufliche Chancen und Perspektiven. So kann eine neue Arbeitsstelle dem Mitarbeiter eine Vielzahl von Möglichkeiten bieten. Dazu gehören bspw. eine höhere Position, steigendes Gehalt sowie mehr Verantwortung und Entwicklungsperspektiven. Weiterhin kann sich die Stagnation auch auf das Know-how des Mitarbeiters beziehen. Es besteht die Gefahr, dass der Mitarbeiter nicht die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung sieht (er ist sich seiner Stelle sicher) und dadurch später nicht mehr wettbewerbsfähig ist.

Die genannten Aspekte zeigen, dass eine nachhaltige Mitarbeiterbindung sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter Vor- und Nachteile aufweist. Es wird jedoch deutlich, dass die dargestellten Chancen die Risiken signifikant übersteigen. So kann geschlussfolgert werden, dass eine nachhaltige Mitarbeiterbindung für den Unternehmenserfolg von wesentlicher Bedeutung ist. Dennoch sollte diese Bindung nicht zu starr ausgerichtet sein, um zu feste Strukturen und die damit einhergehenden Probleme zu vermeiden.

⁶⁰ Vgl. Felfe (2008), S. 15.

⁶¹ Vgl. Felfe (2008), S. 15.

3. Vertrauenskultur

„Lieber Geld verlieren als Vertrauen.“

Robert Bosch

Die zunehmende Komplexität in der Wirtschaft und der Gesellschaft führt dazu, dass die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern verstärkt in den Fokus rückt. Um dem Fachkräftemangel und dem zunehmenden Wertewandel erfolgreich zu begegnen, müssen sich die Unternehmen intensiver mit diesem Thema auseinandersetzen. Wie die vorangegangenen Ausführungen verdeutlichen, spielt in diesem Zusammenhang das Thema „Mitarbeiterbindung“ eine immer stärker werdende Rolle. Die Unternehmen sind bestrebt ihre leistungsstarken Mitarbeiter langfristig zu binden, um erfolgreich im Wettbewerb zu bestehen. Aber auch das Thema „Mitarbeiterbindung“ ist einem stetigen Wandel unterzogen, da sich die Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter kontinuierlich verändern. So spielen im Gegensatz zu den letzten Jahren vorwiegend weiche Faktoren eine entscheidende Rolle bei der Bindung von Mitarbeitern. Insbesondere das Betriebsklima sowie die Führungskultur und die Kommunikation im Unternehmen sind für viele Mitarbeiter entscheidende Faktoren für ihren Verbleib. Die Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung dieser Faktoren im Unternehmen stellt Vertrauen und eine darauf basierende Kultur dar. Dieses Thema hat in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen und wird vielfach in der Literatur diskutiert. Aufgrund dessen wird sich der zweite Teil dieser Arbeit detailliert mit dem Thema Vertrauen und Vertrauenskultur auseinandersetzen. Dabei soll insbesondere die Bedeutung einer offenen Vertrauenskultur für den Unternehmenserfolg im Mittelpunkt stehen.

3.1. Grundlagen

Der Begriff Vertrauen ist sehr komplex und kann auf vielfältige Art zum Ausdruck gebracht werden. Aufgrund dessen erfolgt im Rahmen der Begriffsbestimmung zunächst eine Definition von Vertrauen. Dies dient dem Zweck, eine optimale Ausgangsbasis für die weitere Betrachtung von Vertrauen und einer entsprechenden Kultur im Unternehmen zu schaffen. Darauffolgend steht der Prozess zur Entstehung von Vertrauen im Fokus.

Hier soll insbesondere die Problematik beim Aufbau von Vertrauen und die Auswirkungen eines Vertrauensbruchs verdeutlicht werden. Anschließend werden die verschiedenen Formen von Vertrauen erläutert.

3.1.1. Begriffsbestimmung

Der Begriff Vertrauen tritt in allen Facetten des Lebens auf. Demnach ist es problematisch eine einheitliche und allumfassende Definition zu finden.

In der Literatur wird Vertrauen i. d. R. als Erwartung definiert, nicht durch das Verhalten eines Anderen benachteiligt zu werden oder Schaden zu nehmen. Infolgedessen ist Vertrauen sowohl die Grundlage jeder Kooperationsbeziehung als auch ein wichtiger Bestandteil bei wirtschaftlichen Transaktionen. So führt Vertrauen zu einer Verringerung der Komplexität und zur Reduktion von Kosten. Das Entgegenbringen von Vertrauen bedarf neben Zuversicht aber auch einer gewissen Risikoneigung. Dies liegt darin begründet, dass Vertrauen eine riskante Vorleistung darstellt, bei dessen Erbringung auf vertragliche Sicherheitsmaßnahmen verzichtet wird. Vertrauen äußert sich dabei als die Erwartung, dass sich die andere Person, trotz des Fehlens dieser Maßnahmen, nicht opportunistisch verhält. Insbesondere fehlende Informationen bezüglich der Person bzw. über die entsprechende Situation führen zu einem höheren Risiko enttäuscht zu werden bzw. Schaden zu nehmen. Damit einer Person jedoch Vertrauen entgegengebracht und der Risikofaktor minimiert werden kann, bedarf es einer gewissen Erfahrung bzw. bestimmter Vorinformationen. Des Weiteren spielen bei der Erbringung von Vertrauen die Situation und die Persönlichkeitsmerkmale des Vertrauensgebers eine wichtige Rolle. Zum einen gibt es Situationen, in denen ein Vertrauensbruch weitreichende Konsequenzen hätte (z. B. Entlassung) und zum anderen unterscheiden sich die Menschen im Rahmen ihrer Vertrauensbereitschaft stark voneinander.⁶² Alles in allem kann Vertrauen als das Produkt eines kooperativen und ehrlichen Umgangs miteinander bezeichnet werden. Es stellt den Grundpfeiler einer effektiven und motivierenden Arbeitsbeziehung dar. Wie genau Vertrauen entsteht und welche Aspekte dabei eine entscheidende Rolle spielen, wird im nachfolgenden Abschnitt erläutert.

⁶² Vgl. Spieß et al. (2010), S. 73.

3.1.2. Wie Vertrauen entsteht

Am Anfang jeder Vertrauensbeziehung steht eine riskante Vorleistung – der Vertrauensvorschuss. Getreu dem Motto von Ernest Hemmingway: „Der beste Weg herauszufinden, ob man jemanden vertrauen kann, ist ihm zu vertrauen“. Das bedeutet, einer Person wird Vertrauen entgegengebracht, ohne zu wissen, ob es gerechtfertigt ist. Damit einher geht die grundlegende Bereitschaft einer anderen Person Vertrauen entgegenzubringen. Wie stark die Bereitschaft zur Gewährung eines Vertrauensvorschusses ausfällt, hängt von mehreren Faktoren ab. Ein wichtiger Faktor stellt die subjektive Erfahrung dar, welche der Akteur mit der betreffenden Person gemacht hat. Je positiver diese Erfahrung ist, desto größer ist die Bereitschaft einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Darüber hinaus spielen, insbesondere in der Wirtschaft, auch das Wissen um eine langfristige Beziehung sowie Interdependenzen eine wichtige Rolle. Wenn beide Akteure an einer längeren Beziehung interessiert sind, wird das Risiko eines Vertrauensvorschusses minimiert. Das bedeutet, wenn Akteur A dem Akteur B Vertrauen entgegenbringt und B um die Wichtigkeit dieser Beziehung weiß, wird er A nicht enttäuschen. Akteur B stellt demnach die Kosten für einen „Betrug“ den Kosten für ein vertrauensvolles Verhalten gegenüber. Akteur A kennt diese Überlegungen und kann folglich davon ausgehen, dass Akteur B das Vertrauen nicht enttäuscht, da er an einer langfristigen Beziehung interessiert ist.⁶³ Infolgedessen steigt die Bereitschaft von A dem Akteur B Vertrauen entgegenzubringen, da das Risiko einer Enttäuschung prozentual gesunken ist.⁶⁴ Nachdem der Vertrauensvorschuss gewährt wurde, erbringt der Vertrauensnehmer eine Gegenleistung. Diese Leistung kann sowohl positiv (Vertrauen wurde bestätigt) als auch negativ (Vertrauen wurde enttäuscht) ausfallen. Wenn die Erfahrung positiv ausfällt, kann die Vertrauensbasis gefestigt werden. Je häufiger solche Interaktionen ohne negative Erfahrungen stattfinden, desto stärker wächst das Vertrauen. Diese vertrauensvolle Kooperation setzt voraus, dass sich alle Akteure an die festgelegten Regeln halten.⁶⁵ Dennoch ist anzumerken, dass das entwickelte Vertrauen nicht unbegrenzt ist.

⁶³ Vgl. Schonert (2008), S. 145.

⁶⁴ Diese Überlegungen sind ein Beispiel der Spieltheorie, welche detaillierter in Abschnitt 3.2.1. behandelt wird.

⁶⁵ Vgl. Schonert (2008), S. 145-146.

So ist es insbesondere bei Geschäfts- und Arbeitsbeziehungen von der jeweiligen Situation abhängig. Das bedeutet, wenn die Vorteile des Vertrauensnehmers bei einem Betrug höher sind, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das entgegengebrachte Vertrauen missbraucht wird. Dies führt dazu, dass die Vertrauensbereitschaft des Vertrauensgebers bei dieser bzw. bei weiteren Transaktionen i. d. R. deutlich sinkt. In der Praxis müssen hier jedoch noch weitere Aspekte – wie Moral und Pflichtgefühl – berücksichtigt werden.

Vertrauen besteht demnach aus mehreren Perspektiven, welche für die Entstehung und Stabilität einer vertrauensvollen Beziehung ineinandergreifen müssen. So bedarf es für die Entstehung von Vertrauen einer riskanten Vorleistung und einer positiven Gegenleistung. Infolgedessen spielen für eine kontinuierliche Vertrauensbeziehung die gewonnenen Erfahrungen eine wichtige Rolle. Des Weiteren ist die Gewährung von Vertrauen abhängig von den Interaktionspartnern und der betreffenden Situation.

3.1.3. Formen von Vertrauen

In der Literatur wird zwischen einer Vielzahl unterschiedlicher Formen von Vertrauen unterschieden. Dies liegt zum einen darin begründet, dass das Thema „Vertrauen“ in den letzten Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen hat und folglich von vielen unterschiedlichen Seiten analysiert wurde. Zum anderen muss bei der Betrachtung von Vertrauen ihr Bezug berücksichtigt werden. So kann Vertrauen zwischen Personen, zwischen Instituten sowie zwischen Personen und Instituten unterschieden werden. Dies bedeutet, dass es eine Vielzahl von Vertrauensbeziehungen gibt, welche hinsichtlich ihrer Funktion und Gestaltung stark variieren. Stellvertretend erfolgt die Differenzierung von Vertrauen anhand der drei Typen von Osterloh/Weibel (2006). Diese gliedern sich in situationsbasiertes, eigenschaftsbasiertes und identifikationsbasiertes Vertrauen.⁶⁶

Das **situationsbasierte Vertrauen** ist das Resultat einer Zusammenarbeit von fremden Personen. Diese basiert i. d. R. auf einem situationsbasierten Kalkül, d. h. die betroffenen Personen wägen die Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit ab.

⁶⁶ Vgl. Osterloh/Weibel (2006), S. 50.

Dem Vertrauensgeber stellt sich die Frage, welche Kosten dem Vertrauensnehmer bei einem „Betrug“ entstehen. Anschließend stellt er diesen Aspekt dem Nutzen des Vertrauensnehmers bei einem Vertrauensmissbrauch gegenüber. Wenn die Kosten den Nutzen übersteigen, wird der Vertrauensnehmer das entgegengebrachte Vertrauen nicht enttäuschen und sich an die Regeln halten. Es entsteht ein situationsbasiertes Vertrauen, welches auf einem risikobewussten Verhalten der beteiligten Personen basiert. Es liegt im jeweiligen Interesse der Personen sich kooperativ und weitestgehend ehrlich zu verhalten. Das situationsbasierte Vertrauen kommt häufig bei Verhandlungen und Kooperationen zum tragen, wenn sich die Beteiligten einen größeren Nutzen aus einer langfristigen Zusammenarbeit versprechen.⁶⁷ In der Literatur stellt das bekannteste Beispiel für ein situationsbasiertes Vertrauens das Gefangenendilemma dar. Bei diesem Modell aus der Spieltheorie stehen zwei Gefangene im Fokus, welche darüber entscheiden müssen, ob sie ein Verbrechen gestehen oder leugnen sollen. Wenn beide das Verbrechen gestehen, erhalten sie eine vergleichsweise hohe Strafe. Sollte jedoch nur einer der Beiden gestehen, fällt seine Bestrafung deutlich geringer aus. Der andere hingegen muss die volle Strafe absitzen. In dem Fall, dass sich beide Parteien kooperativ verhalten (das Verbrechen leugnen), erhalten sie die geringste Bestrafung.

		Spieler 2	
		Gestehen	Nicht Gestehen
Spieler 1	Gestehen	10 Jahre für 1 10 Jahre für 2	5 Monate für 1 20 Jahre für 2
	Nicht Gestehen	20 Jahre für 1 5 Monate für 2	1 Jahr für 1 1 Jahr für 2

Abbildung 4: Gefangenendilemma⁶⁸

Dieses Beispiel zeigt, dass kooperatives Verhalten den Nutzen aller Beteiligten deutlich erhöht. Dennoch verhindert in der Realität meist das egoistische Verhalten der Individuen eine nachhaltige Kooperation. Anstatt sich kooperativ zu Verhalten, versucht jeder für sich das beste Resultat zu erzielen.

⁶⁷ Vgl. Osterloh et al. (2006), S. 50-51.

⁶⁸ Vgl. Holler et al. (2006), S. 3.

Das liegt darin begründet, dass ein kooperatives Verhalten zu großen Schäden führen kann, wenn sich nicht alle Beteiligten an die Abmachung halten. Im Rahmen des Gefangenendilemmas ist demnach die Wahrscheinlichkeit am größten, dass beide Parteien das Verbrechen gestehen und sich gegenseitig betrügen. So entgehen sie zwar der höchsten Strafe, stellen sich im Ergebnis aber schlechter, als wenn sie miteinander kooperieren würden. Diese Situation bezeichnet das Dilemma, in dem sich die Gefangenen befinden.⁶⁹ Eine Möglichkeit diesem Dilemma entgegenzuwirken liegt im risikobewussten Verhalten. Das bedeutet, die Beteiligten sind sich dem Risiko vollständig bewusst und handeln entsprechend dieser Tatsache, indem sie ein situationsbasiertes Vertrauen ausüben.

Die zweite Form des Vertrauens, welche Osterloh und Weibel unterscheiden, ist das **eigenschaftsbasierte Vertrauen**. Dieses resultiert aus der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer das entgegengebrachte Vertrauen nicht enttäuscht. Die Grundlage dieser Vertrauensform stellen drei Eigenschaften dar: Kompetenz-, Integritäts- und Benevolenzerwartung. Unter der *Kompetenzerwartung* wird die Fähigkeit verstanden, die übertragenden Aufgaben korrekt auszuführen. Neben der Fachkompetenz spielt hierbei auch die soziale Kompetenz eine wichtige Rolle. Der Vertrauensnehmer muss seine Kompetenz im weiteren Verlauf der Zeit kontinuierlich beweisen. Die *Integritätserwartung* bezieht sich auf das Einhalten von verinnerlichten Normen, auch wenn eine Verletzung nicht entdeckt werden kann bzw. bestraft wird. Infolgedessen verhält sich der Vertrauensnehmer integer gegenüber dem Vertrauensgeber und erfüllt seine Pflichten und Aufgaben. Im Rahmen der *Benevolenzerwartung*⁷⁰ steht das Wohlwollen des Vertrauensnehmers im Vordergrund. Das bedeutet, inwieweit ist der Vertrauensnehmer bereit die Bedürfnisse des Vertrauensgebers in seiner Handlung zu berücksichtigen. Ein Beispiel für Benevolenzerwartung ist das Verhalten einer Führungskraft gegenüber seinen Mitarbeitern (z. B. Ausübung von Fairness, Gerechtigkeit).⁷¹

⁶⁹ Vgl. Pindyck et al. (2009), S. 598-599.

⁷⁰ Der Begriff Benevolenz bedeutet Wohlwollen.

⁷¹ Vgl. Osterloh et al. (2006), S. 58-59.

Im Rahmen des **identifikationsbasierten Vertrauens**, welches die dritte Form der Vertrauensbeziehung darstellt, steht die Gemeinschaft zwischen den beteiligten Personen im Fokus. Die Entstehung und Intensität dieser Vertrauensform basiert auf zwei Komponenten. Zum einen spielt bei der Ausprägung von Vertrauen die gegenseitige Sympathie eine wichtige Rolle. Beim identifikationsbasierten Vertrauen sind für die beteiligten Personen das Wohlwollen des Anderen und ihre Beziehung zueinander wichtig. Zum anderen ist die wechselseitige Identifikation mit den Bedürfnissen, Zielen, Normen und Wünschen von Bedeutung. Es wird davon ausgegangen, dass Personen mit gleichen oder ähnlichen Vorstellungen leichter die Bedürfnisse des Anderen übernehmen.⁷²

Bei den drei vorgestellten Arten von Vertrauen erfolgt die Differenzierung anhand der Beziehungsstruktur zwischen den beteiligten Personen. Wie bereits im oberen Abschnitt angedeutet, gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Betrachtung von Vertrauen. So kann neben der Beziehungsstruktur auch eine direkte Differenzierung anhand der beteiligten „Partner“ erfolgen. In der Literatur wird hierbei in interpersonales Vertrauen und Systemvertrauen unterschieden.

Im Rahmen des **interpersonalen Vertrauens** wird das Vertrauen zwischen zwei Individuen beschrieben. Den Ausgangspunkt stellt die riskante Vorleistung des Vertrauensgebers dar, welche durch den Vertrauensnehmer honoriert oder enttäuscht werden kann. Das entstandene Vertrauen ist personengebunden und entwickelt sich im weiteren Verlauf der Beziehung. Wenn eine interpersonale Vertrauensbasis zwischen zwei Personen innerhalb einer Organisation entsteht (z. B. Führungskraft und Mitarbeiter), wird es in der Literatur als intraorganisationales Vertrauen bezeichnet.⁷³

Die Betrachtung der zwischenmenschlichen Vertrauensbeziehung stellt jedoch nur eine Möglichkeit der Differenzierung dar. So muss der Vertrauensprozess nicht zwingend zwischen Personen stattfinden, sondern kann sich auch auf Systeme beziehen. Diese Art einer Vertrauensbeziehung wird in der Literatur als **Systemvertrauen** bezeichnet. Dabei steht das Vertrauen von Personen in Systeme (Institute, Organisationen, ...) bzw. die Beziehung zwischen Systemen im Vordergrund.

⁷² Vgl. Osterloh et al. (2006), S. 63.

⁷³ Vgl. Peters (2008), S. 81.

Zu den betrachteten Systemen zählen neben der Regierung u. a. auch Hochschulen, Gewerkschaften, Parteien, Verbände und die Kirche. Das Systemvertrauen beruht auf der Zuverlässigkeit der Organisationen und Institute und der Annahme, dass die Prinzipien und Vorschriften innerhalb der Systeme ordnungsgemäß umgesetzt werden.⁷⁴ Als Beispiel kann man hier das Grundgesetz oder die Betriebsverfassung anführen. Auch das Vertrauen in die regierende Partei oder in den ADAC⁷⁵ kann als Systemvertrauen betrachtet werden.

In einer Studie der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung (GfK) wurde in 25 Ländern untersucht, welche Institutionen und Organisationen das größte Vertrauen genießen. Das Ergebnis des „GfK Global Trust Reports 2013“ wurde im Februar 2013 vorgestellt. Bei den Institutionen schenken die meisten Menschen in Deutschland der Polizei (81 Prozent) das größte Vertrauen. Zu den Institutionen mit den geringsten Vertrauenswerten zählen, sowohl in Deutschland als auch weltweit, die regierenden Parteien.⁷⁶ Diese Beispiele sollen den Aspekt des Systemvertrauens noch einmal verdeutlichen und einen bildhaften Einblick in die Struktur dieser Vertrauensart geben.

Die Betrachtung des Themas „Vertrauen“ zeigt, dass es sehr vielschichtig ist. Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten Vertrauen zu differenzieren und anzuwenden. Dabei sind in erster Linie die betroffenen Personen und ihre Beziehung zueinander entscheidend. Jedoch spielt auch der Gegenstandsbezug eine wichtige Rolle, d. h. sind die betrachteten bzw. betroffenen Parteien Menschen oder Systeme. Die Kenntnis der verschiedenen Vertrauensarten ist wichtig, um entsprechende Maßnahmen zur Bildung einer geeigneten Vertrauensbasis ergreifen zu können. Insbesondere für Unternehmen ist dieser Aspekt entscheidend, um ihre Transaktionskosten – sowohl bei der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitern als auch mit externen Partnern – zu senken. Die Verringerung von Transaktionskosten ist jedoch nur ein Ziel, welches mit der Bildung einer effizienten Vertrauenskultur verbunden wird. Im nachfolgenden Abschnitt wird die weitere ökonomische und aktuelle Bedeutung des Vertrauens für Unternehmen erläutert.

⁷⁴ Vgl. Neubauer et al. (2006), S. 140.

⁷⁵ Allgemeine Deutsche Automobil-Club e.V.

⁷⁶ Vgl. GfK (2013), veröffentlicht im Internet (18.05.2013).

3.2. Bedeutung von Vertrauen

Vertrauen stellt einen zentralen Faktor für den Aufbau einer kooperativen und effektiven Beziehung im Unternehmen dar. Es ist entscheidend für die Entwicklung und Stabilität des erfolgreichen und leistungsstarken Handelns in der Organisation. Darüber hinaus können Transaktionskosten und opportunistisches Verhalten minimiert werden. Die genannten Faktoren zeigen bereits die Bedeutung von Vertrauen für den Unternehmenserfolg. Die nachfolgenden Ausführungen sollen jedoch detailliert diesen Aspekt beleuchten.

Zunächst erfolgt eine Darstellung der Theorien, welche die ökonomische Bedeutung von Vertrauen im Unternehmen aufzeigen. Dabei werden sowohl die Spieltheorie (insbesondere dynamische Spiele) als auch die Transaktionskostentheorie und Prinzipal-Agenten-Theorie dargestellt. Anschließend wird das Thema Vertrauen aus aktueller Sicht betrachtet. Im Rahmen dessen werden aktuelle Studien herangezogen, welche die derzeitige Vertrauenssituation in deutschen Unternehmen beleuchten. Dabei werden insbesondere die Sichtweise der Mitarbeiter sowie ihre Wünsche und Bedürfnisse aufgezeigt.

3.2.1. Ökonomische Bedeutung

Der Aspekt des Vertrauens ist Bestandteil einer Vielzahl von mathematischen und volkswirtschaftlichen Theorien. Sie helfen die Logik von Vertrauen zu verstehen und geben eine ökonomische Erklärung für die Gestaltung einer Vertrauensbeziehung und -kultur. Im Fokus dieser Theorien stehen Kooperationen und die egoistischen Motive von Menschen. Der Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass sich Kooperationen und Egoismus nicht ausschließen müssen, sondern durchaus ein gemeinsames Ziel für einen Menschen darstellen können. Das bedeutet, dass sich Menschen, welche aus eigennützigen Motiven handeln, dennoch durch eine Zusammenarbeit besser stellen können, als wenn sie konkurrieren würden. Dieser Nutzen der Kooperation ist die Basis jeglicher sozialer Struktur – von der Familie bis hin zum Unternehmen. Eine wesentliche Grundlage der Kooperation stellt Vertrauen dar. Je effizienter die Vertrauensbeziehung ist, desto geringer sind die Kosten für die Überwachung und Kontrolle einer Kooperation. Um eine langfristige und gewinnbringende Kooperation zu gewährleisten, darf das Vertrauen jedoch nicht grenzenlos sein.

Diese ökonomische Betrachtung von Vertrauen wird im nachfolgenden anhand von drei volkswirtschaftlichen Theorien erläutert.

Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie ist Bestandteil der Neuen Institutionsökonomie und damit einhergehend der Personalökonomie. Sie geht auf die Überlegungen des britischen Wirtschaftswissenschaftlers Ronald Coase zurück und wurde von dem US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Oliver E. Williamson maßgeblich weiterentwickelt. Die Grundannahme dieser Theorie besteht darin, dass wirtschaftliche Transaktionen (aufgrund „unvollständiger Verträge“)⁷⁷ mit Kosten verbunden sind. Das bedeutet, die Transaktionskosten können sowohl bei der Anbahnung eines Geschäftes (ex ante) als auch bei der weiteren Gestaltung einer Austauschbeziehung (ex post) entstehen.⁷⁸ Das Ziel der beteiligten Partner besteht darin, die entstandenen Transaktionskosten möglichst gering zu halten.

Im Rahmen der Transaktionskostentheorie werden den jeweiligen Vertragspartnern verschiedene Verhaltensannahmen unterstellt. Zum einen wird davon ausgegangen, dass die Teilnehmer über eine *begrenzte Rationalität* verfügen. Dies liegt zum einen darin begründet, dass die Menschen nicht in der Lage sind sämtliche Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu speichern. Darüber hinaus sind den Menschen nicht alle Informationen zugänglich, so dass von einer Informationsasymmetrie ausgegangen wird. Demnach verhält sich der Mensch zwar rational, jedoch unter dem Aspekt, dass er nur über begrenzte Informationen verfügt. Eine weitere Verhaltensannahme der Transaktionskostentheorie ist *Opportunismus*. Dieser besagt, dass das Ziel der Menschen vordergründig in der Erhöhung des eigenen Nutzens (auch auf Kosten der anderen Beteiligten) besteht. Die dritte Verhaltensannahme besteht in der Risikoneutralität, d. h. die Teilnehmer bevorzugen weder sichere noch unsichere Alternativen. Diese Annahme dient primär zur Vereinfachung der Argumentation.⁷⁹

⁷⁷ Unter dem Begriff „unvollständiger Vertrag“ werden Verträge verstanden, bei denen nicht alle Eventualitäten vorab absehbar sind bzw. vertraglich festgesetzt werden können. Das betrifft i. d. R. Verträge, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken.

⁷⁸ Vgl. Stock-Homburg (2010), S. 44.

⁷⁹ Vgl. Wiegandt (2009), S. 120.

Die beschriebene Transaktionsbeziehung muss nicht zwangsläufig nur zwischen Unternehmen und anderen Unternehmen oder Institutionen bestehen. Stattdessen besteht diese Art von Beziehung auch zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Die entstehenden Transaktionskosten werden dabei in ex ante und ex post differenziert. Zu den ex ante Kosten zählen Informations-, Vereinbarungs- und Abwicklungskosten. Die *Informationskosten* entstehen bei der Beschaffung von Informationen, welche aufgrund der vorhandenen Asymmetrie notwendig sind. Als Beispiel für diese Kostenart kann die Durchführung von Eignungstests oder Vorstellungsgesprächen angeführt werden. Die *Vereinbarungskosten* fallen bei Vertragsverhandlungen und -abschlüssen an. So entstehen z. B. Kosten wenn über das Gehalt, Entwicklungsperspektiven oder die Möglichkeit auf einen Dienstwagen verhandelt wird. Die Erfüllung der entstandenen Vereinbarungen führt wiederum zu der Entstehung von *Abwicklungskosten*. So muss bspw. der neue Mitarbeiter eingearbeitet und sein Arbeitsplatz eingerichtet werden.⁸⁰ Die ex post Kosten können in Kontroll-, Anpassungs- und Auflösungskosten differenziert werden. Wenn Verträge geschlossen werden, muss die Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen fortlaufend kontrolliert werden. In Unternehmen werden dazu u. a. Personalbeurteilungen und jährliche Mitarbeitergespräche durchgeführt. Die entstehenden Kosten werden als *Kontrollkosten* bezeichnet. Weiterhin müssen die Mitarbeiter im Fall von Veränderungsprozessen (z. B. Einführung neuer Produkte) oder zur Anpassung ihrer Qualifikationen auf eine Stelle entsprechend geschult werden. Diese *Anpassungskosten* sind ebenfalls Bestandteil der Transaktionskosten. Sollte das bestehende Arbeitsverhältnis dennoch beendet werden, fallen wiederum *Auflösungskosten* (z. B. Abfindung) an.⁸¹

Die dargestellten Transaktionskosten werden durch zwei Faktoren maßgeblich beeinflusst – die Spezifität und die Unsicherheit. Die *Spezifität* gibt Auskunft darüber, inwieweit eine Leistung extern bezogen bzw. auf andere Transaktionsbeziehungen übertragbar ist. Das bedeutet, dass Leistungen mit hoher Spezifität nicht problemlos fremdbezogen werden können, sondern intern produziert werden müssen.⁸² Der Faktor *Unsicherheit* kann sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Unternehmensseite bestehen.

⁸⁰ Stock-Homburg (2010), S. 44.

⁸¹ Vgl. Stock-Homburg (2010), S. 45.

⁸² Vgl. Drumm (2008), S. 20.

Die Unsicherheit bei Mitarbeitern kann sich z. B. aus einer geringen Informations-
transparenz oder der Angst um den Arbeitsplatz ergeben. Auf Unternehmensseite sind
Unsicherheitsfaktoren bspw. die Einhaltung von Vertragsbedingungen (Erfüllen
Mitarbeiter ihre Leistung?) oder der häufige Arbeitsplatzwechsel von Mitarbeitern.

Nach einer Betrachtung der wichtigsten Faktoren der Transaktionskostentheorie stellt
sich die Frage, inwieweit die Methode für diese Arbeit von Bedeutung ist. Die vorherigen
Ausführungen zeigen, dass im Rahmen von Arbeitsbeziehungen zwangsläufig
Transaktionskosten entstehen. Das Wissen um diesen Umstand ermöglicht den
Unternehmen und ihren Mitarbeitern jedoch entsprechende Maßnahmen zur Kosten-
senkung zu ergreifen. Eine Möglichkeit stellt hierbei der Faktor Vertrauen dar.
Indem das Unternehmen seinen Mitarbeitern Vertrauen schenkt, können z. B. Kon-
trollkosten gesenkt werden. So kann die Führungskraft dem Mitarbeiter bspw. mehr
Autonomie zugestehen, wodurch zum einen Zeit eingespart (Verringerung der Kon-
trolle durch Vorgesetzten) und zum anderen der Mitarbeiter motiviert (Anerken-
nung der Kompetenzen und Fähigkeiten) wird. Infolgedessen kann das Vertrauen der
Mitarbeiter steigen, so dass die Wahrscheinlichkeit geringer ist, dass sie das Unter-
nehmen verlassen. Demnach führt Vertrauen sowohl zu einer Verringerung der
Komplexität als auch – aufgrund der verringerten Kontrolle – zu einer Reduzierung
der wahrgenommenen Unsicherheit. Vertrauen kann folglich als wichtiger sozialer
Kontrollmechanismus eingesetzt werden.

Aufgrund des opportunistischen Verhaltens der beteiligten Partner ist jedoch eine
vollkommene Integration des Vertrauensbegriffs in die Transaktionskostentheorie
nicht möglich. Dieser Aspekt bedeutet aber nicht, dass bei einer Transaktions-
beziehung vollständig auf Vertrauen verzichtet werden muss. Stattdessen sollte der
bewusste Umgang mit Vertrauen im Vordergrund stehen. Diese Ausführungen
können beliebig weitergeführt werden, was jedoch den Rahmen dieser Arbeit über-
steigt. Das Ziel liegt lediglich darin, die ökonomische Bedeutung von Vertrauen
abzubilden. Demnach zeigt sich, dass die Einführung einer tatsächlich gelebten
Vertrauenskultur die anfallenden Transaktionskosten reduzieren kann.

Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie ist ein Modell der Neuen Institutionsökonomie und zählt zu den grundlegenden Theorien der Personalökonomie. Wie auch bei der Transaktionskostentheorie gelten bei der Prinzipal-Agenten-Theorie die Annahmen des Opportunismus und der begrenzten Rationalität von Personen. Weiterhin wird von einer Informationsasymmetrie ausgegangen.⁸³ Das bedeutet, dass eine der beteiligten Personen über einen Wissensvorsprung verfügt und folglich die Gefahr von opportunistischem Verhalten steigt.

Im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie steht die Zusammenarbeit des Auftraggebers und des Auftragnehmers im Fokus. Der Auftraggeber nimmt die Rolle des Prinzipals ein, wohingegen der Auftragnehmer als Agent bezeichnet wird. Der Prinzipal beauftragt den Agenten mit der Durchführung bestimmter Aufgaben, wobei er ihm bestimmte Verfügungsrechte überträgt. Der Agent wiederum kann durch sein Handeln über den Erfolg der entsprechenden Maßnahmen bzw. Aufgaben entscheiden. Für das Wahrnehmen der Aufgaben erhält der Agent eine entsprechende Entlohnung (z. B. Gehalt). Die Beziehung der beiden ökonomischen Akteure beruht dabei auf einem Vertrag, welcher die Arbeitsleistung und die Form der Entlohnung regelt.

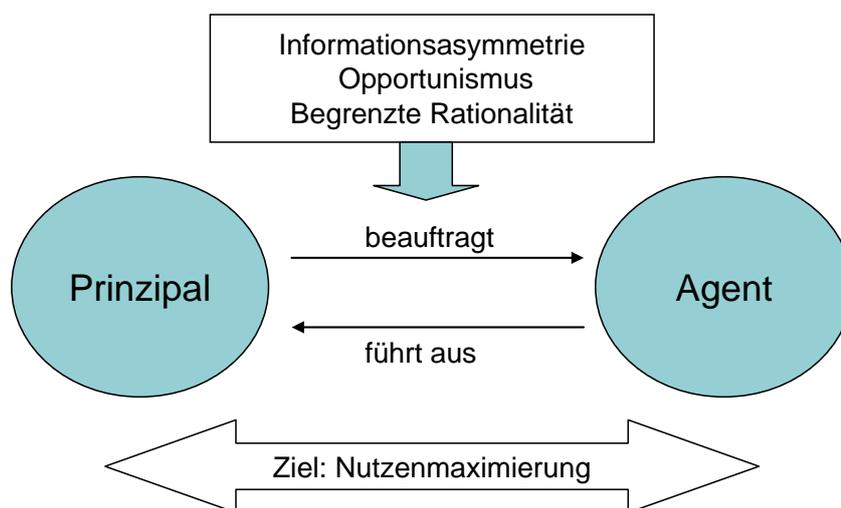


Abbildung 5: Prinzipal-Agenten-Theorie

⁸³ Vgl. Berthel et al. (2010), S. 46.

Die Theorie kann u. a. auf das Verhältnis zwischen dem Manager eines Unternehmens (Agent) und dem Eigentümer der entsprechenden Organisation (Prinzipal) angewendet werden. Als Beispiel kann auch die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten (Prinzipal) und seinem Mitarbeiter (Agent) genannt werden.

Das Problem der Prinzipal-Agenten-Theorie liegt darin, dass der Prinzipal zwar den Agenten beauftragt, jedoch die Ausführung der entsprechenden Aufgaben kaum bis gar nicht beobachten kann. Demnach verfügt der Agent über einen Informationsvorsprung, welcher sein opportunistisches Verhalten begünstigt. Das bedeutet, wenn es seinen eigenen Zielen dient, wird der Agent i. d. R. nicht im Sinne des Prinzipals handeln. Infolgedessen entstehen für den Prinzipal hohe Überwachungskosten bzw. es müssen entsprechende Anreize (z. B. Prämien) für den Agenten geschaffen werden. Auch die Umsetzung von Informationssystemen (Controlling, elektronische Zeiterfassung) stellt eine Möglichkeit zur Einschränkung des Opportunismus dar. Diese risikosenkenden Maßnahmen sind jedoch relativ kostenintensiv, so dass das Bestreben darin liegt, möglichst ökonomisch sinnvolle Lösungen zu finden.⁸⁴ Solche Lösungsmechanismen stellen z. B. die Unternehmenskultur und Vertrauen dar. Dies kann damit begründet werden, dass eine gelebte Unternehmenskultur zu gemeinsamen Zielen, Werten und Vorstellungen führt. Vereinfacht ausgedrückt ist dadurch das Interesse an einem Betrug deutlich geringer, da der Agent i. d. R. dieselben Interessen verfolgt wie der Prinzipal. Auch das Entgegenbringen von Vertrauen und der Aufbau einer Vertrauenskultur können zu einer Reduktion des Prinzipal-Agenten-Problems führen. Indem der Prinzipal dem Agenten mehr Vertrauen bei der Erfüllung seiner Leistung entgegenbringt, kann er die Überwachungskosten deutlich reduzieren. Wie bereits bei der Definition von Vertrauen im Abschnitt 3.1.1. deutlich wurde, ist das Entgegenbringen von Vertrauen immer eine riskante Vorleistung. So geht der Prinzipal zwar ein gewisses Risiko ein (Vertrauen kann enttäuscht werden), aber er kann deutlich seine Komplexität reduzieren. Demnach würde der Prinzipal Vertrauen immer den anderen Mechanismen vorziehen, wenn dadurch die geringsten Kosten zu erwarten wären. Wie sich der Prinzipal jedoch entscheidet, hängt im Wesentlichen von seiner Risikoneigung ab.

⁸⁴ Vgl. Schreyögg (2008), S. 66-67.

Der Agent wiederum hat zwei Möglichkeiten auf das entgegengebrachte Vertrauen zu reagieren – Enttäuschung oder Erfüllung der Erwartungen. Die Entscheidung des Agenten wird in erster Linie durch das Gegenüberstellen von Kosten und Nutzen begründet. Wenn der Nutzenfaktor bei der Erfüllung des Vertrauens für den Agenten größer ist als die Kosten, wird er das Vertrauen nicht missbrauchen. Wenn der Prinzipal wiederum um diese Situation weiß, verringert sich sein Risikofaktor bei der Gewährung von Vertrauen.

Dieser Verlauf wird nachfolgend anhand der Spieltheorie detaillierter erläutert. Da sich Vertrauen nur schrittweise aufbaut, wird der Prinzipal zunächst die Aufgaben, welche eine geringere Bedeutung haben, an den Agenten weitergeben. Dementsprechend kann der Prinzipal schrittweise Erfahrung bezüglich der Verhaltensweise des Agenten sammeln. Aufbauend auf die positiven Erfahrungen kann der Prinzipal anschließend dem Agenten kontinuierlich Aufgaben mit einer größeren Verantwortung übertragen.

Das Prinzipal-Agenten-Problem kann auf viele Bereiche der Wirtschaft übertragen werden. Demnach besteht ein großes Interesse an einer effizienten Reduzierung dieses Dilemmas. Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass der kontinuierliche Aufbau einer Vertrauenskultur dazu beitragen kann, die entstehenden Kosten zu reduzieren. Unter diesem Aspekt ist jedoch nicht ein bedingungsloses und naives Vertrauensverhältnis zu verstehen. Wie die Ausführungen im Rahmen der Transaktionskostentheorie und der nachfolgenden Spieltheorie zeigen, besteht das Ziel vielmehr in einer bewussten Vertrauensbeziehung. Das bedeutet, bei der Gewährung von Vertrauen muss die Gefahr von Opportunismus berücksichtigt werden. Diese wird jedoch durch eine Vielzahl positiver Erfahrungen und bei einer langfristigen Beziehung deutlich reduziert. Anhand dessen kann die ökonomische Bedeutung von Vertrauen noch einmal verdeutlicht werden.

Spieltheorie

Die Vorteile einer Vertrauensbeziehung können auch aus mathematischer Sichtweise betrachtet werden. Eine mathematische Methode stellt hierbei die Spieltheorie dar, welche bereits kurz in Kapitel 3.1.3. erläutert wurde. Im nachfolgenden Abschnitt erfolgt eine detailliertere Betrachtung dieser Methode.

Da der Gegenstand dieser Arbeit die personalwirtschaftliche Betrachtung der Vertrauenskultur ist, wird die Spieltheorie aus dieser Sichtweise beleuchtet. Das bedeutet, es erfolgt eine kurze Einführung in die Methode sowie eine Erläuterung der verschiedenen Spielarten. Anschließend werden personalwirtschaftliche Beispiele der Spieltheorie erläutert.

Im Rahmen der Spieltheorie steht die Analyse von strategischen Entscheidungen im Fokus. Das bedeutet, es werden Situationen untersucht, in denen die Entscheidung des Einzelnen die Handlungen und Reaktionen der Mitspieler beeinflussen. Dabei wird zum einen davon ausgegangen, dass das Ergebnis einer Situation von den Handlungen mehrerer Teilnehmer abhängig ist. Darüber hinaus ist sich jeder Spieler dieser Wechselwirkung bewusst und geht gleichzeitig davon aus, dass die anderen Entscheidungsträger diese Interdependenz ebenfalls kennen. Zum anderen wird vorausgesetzt, dass die genannten Faktoren bei sämtlichen Entscheidungen berücksichtigt werden.⁸⁵ Es stehen demnach Personen im Fokus, die rational denken und handeln. Die getroffenen Entscheidungen führen anschließend zu Auszahlungen, welche für die Teilnehmer sowohl Vor- als auch Nachteile mit sich bringen können. Das Hauptziel der Spieltheorie besteht hierbei darin, die beste Strategie für jeden einzelnen Teilnehmer zu identifizieren. Als optimal wird eine Strategie angesehen, wenn sie die erwartete Auszahlung maximiert.⁸⁶ Das bekannteste Modell der Spieltheorie stellt das Gefangenendilemma dar, welches bereits in Abschnitt 3.1.3. erläutert wurde. Es zeigt deutlich, dass kooperatives und vertrauensvolles Verhalten für beide Parteien von Vorteil ist, auch wenn sie eigennützige Interessen verfolgen.

In der Spieltheorie kann zwischen verschiedenen Arten von Spielen unterschieden werden. Eine Differenzierung kann bspw. in *kooperative* und *nicht kooperative Spiele* erfolgen. Bei einem kooperativen Spiel werden zu Beginn verbindliche Absprachen (z. B. Verträge) getroffen, so dass die Teilnehmer eine gemeinsame Strategie entwickeln können. Im Gegensatz dazu erfolgt bei nicht kooperativen Spielen keine gemeinsame Strategieentwicklung, da die beteiligten Parteien über unterschiedliche Interessen verfügen.

⁸⁵ Vgl. Holler et al. (2006), S. 1.

⁸⁶ Vgl. Pindyck et al. (2009), S.622-623.

Zur Durchsetzung ihrer Interessen treffen sie unabhängig voneinander ihre Entscheidung und treten in Konkurrenzkampf, wobei sie das Verhalten des Gegners berücksichtigen. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Spielformen liegt demnach in der Möglichkeit der Vertragsschließung, welche nur bei kooperativen Spielen besteht. Da der Gegenstand dieser Arbeit das Unternehmen und seine Mitarbeiter ist, deren Beziehung auf einem Vertrag beruht, werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit vorrangig kooperative Spiele betrachtet. Letztendlich ist das Ziel beider Varianten jedoch, „den Standpunkt des Gegners zu verstehen und seine wahrscheinliche Reaktion auf das eigene Handeln abzuleiten.“⁸⁷

Neben kooperativen und nicht kooperativen Spielen kann weiterhin zwischen *statischen* und *dynamischen Spielen* unterschieden werden.⁸⁸ Bei statischen Spielen erfolgt die Handlung der Spieler simultan, d. h. die Entscheidungen werden unabhängig voneinander getroffen. Dabei muss man jedoch differenzieren, dass der Begriff „simultan“ in diesem Zusammenhang nicht zwangsläufig bedeutet, dass die Handlungen tatsächlich gleichzeitig stattfinden. Stattdessen steht der Kenntnisstand der Spieler im Fokus. Simultan bezieht sich demnach darauf, dass die Spieler das Wissen und die Erfahrung haben, als wenn sie zur selben Zeit spielen würden. Infolgedessen gibt es keine Möglichkeit auf die Handlung des anderen Spielers zu reagieren. So können die Spieler nur Erwartungen über das Verhalten des Gegners bilden und ihre Entscheidung nicht als gegeben hinnehmen. Ein Beispiel für diese Art des Spiels stellt das Gefangenendilemma dar, da die Teilnehmer zur selben Zeit verhört werden und ihre Entscheidung treffen müssen. Auch die simultane Preisfestsetzung von Unternehmen stellt ein statisches Spiel dar.

Im Gegensatz dazu werden bei dynamischen Spielen sequentielle Entscheidungen getroffen, d. h. die Spielzüge werden nacheinander durchgeführt. So kann mindestens ein Spieler den „Zug“ des Gegners beobachten, bevor er seine eigene Entscheidung treffen muss. Infolgedessen haben die Spieler die Möglichkeit auf die Handlung des Gegners mit einer entsprechenden Strategie zu reagieren. Ein Musterbeispiel des dynamischen Spiels stellt Schach dar. Hierbei trifft der erste Spieler eine Entscheidung, welche durch einen „Zug“ simuliert wird.

⁸⁷ Pindyck et al. (2009), S. 624.

⁸⁸ Vgl. Vogt (2007), S. 311.

Der Gegner kann die Handlung beobachten und seinen Zug entsprechend anpassen. Ein weiteres Beispiel ist die Reaktion von Konsumenten auf die Preise in der Wirtschaft. Diese werden von Unternehmen festgesetzt (1. Zug) und der Kunde kann anschließend entscheiden, ob er das Produkt kauft oder nicht (2. Zug).⁸⁹

Die beschriebenen Spielarten können dabei sowohl einmalig (*one-shot games*) als auch mehrmalig (*wiederholte Spiele*) durchgeführt werden. Bei einem one-shot game gibt es nur eine einmalige Interaktion zwischen den Spielern. Demnach sind keine Informationen über den Gegner und seine mögliche Entscheidung vorhanden. Als Beispiel kann hier das einfache Gefangenendilemma angeführt werden. Im Gegensatz dazu wird ein wiederholendes Spiel mehrfach ausgeführt, wobei die Anzahl von wenigen bis unbegrenzten Spielzügen reichen kann.⁹⁰ Das wiederholte Spiel stellt dabei einen Spezialfall der dynamischen Spiele dar. Ein Beispiel hierfür ist eine langfristige Kooperation zwischen einem Unternehmen und seinem Lieferanten oder auch seinen Mitarbeitern dar. Da im Rahmen dieser Arbeit die Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern im Fokus steht, wird bei der Anwendung von spieltheoretischen Aspekten von einem kooperativen und einem dynamischen Spiel ausgegangen, welches mehrfach wiederholt wird. Dies liegt zum einen darin begründet, dass die betrachtete Beziehung auf einem Vertrag beruht (kooperativ) und i. d. R. über einen längeren Zeitraum stattfindet (wiederholt). Weiterhin haben die Teilnehmer die Möglichkeit sich gegenseitig zu beobachten und ihre Entscheidungen nacheinander zu treffen (dynamisch), so dass auf die verschiedenen Handlungen entsprechend reagiert werden kann. Dies kann mit Hilfe eines theoretischen Vertrauensspiels verdeutlicht werden. Die Bedingung dabei ist, dass das Spiel dynamisch ist und beliebig oft wiederholt werden kann.

Es werden ein Unternehmen (vertreten durch den Vorgesetzten A) und ein Mitarbeiter (B) betrachtet. Die Beziehung zwischen den beiden Parteien beruht auf einem Arbeitsvertrag. Der Vorgesetzte A kann den Mitarbeiter B mit einer Aufgabe beauftragen, wobei er zunächst entscheiden muss, ob er B vertrauen kann. Dieser Entscheidungsprozess sowie die damit verbundenen Auszahlungen werden in der nachfolgenden Tabelle verdeutlicht.

⁸⁹ Vgl. Pindyck et al. (2009), S. 642.

⁹⁰ Vgl. Vogt (2007), S. 311.

	A vertraut B; B erfüllt die Erwartungen	A vertraut B; B erfüllt die Erwartungen nicht
Auszahlung A	2	-1
Auszahlung B	2	1

Abbildung 6: Vertrauensspiel

Wenn er B sein Vertrauen schenkt, kann der Mitarbeiter wiederum entscheiden, ob er die Erwartungen erfüllt oder das Vertrauen missbraucht. Infolgedessen gibt es verschiedene Handlungsalternativen für die Teilnehmer, welche unterschiedliche Auszahlungen zur Folge haben. Dabei ist für beide Parteien die Auszahlung am höchsten, wenn sie Vertrauen schenken und dieses anschließend nicht missbraucht wird. Dies liegt darin begründet, dass bei der Beziehung zwischen dem Unternehmen und seinem Mitarbeiter von dem Ziel einer längerfristigen Kooperation ausgegangen wird. Die Basis einer solchen Kooperation stellt Vertrauen und das Erfüllen der entgegengebrachten Erwartungen dar. Infolgedessen wird sich A dafür entscheiden dem Mitarbeiter B zu vertrauen und B wird das geschenkte Vertrauen nicht missbrauchen. Es ist jedoch wichtig zu verstehen, dass die beiden Akteure nicht aus „Nächstenliebe“ handeln. Ein rationaler Akteur (von dem bei der Spieltheorie ausgegangen wird) entscheidet sich stets für die Alternative, welche ihm die größte Auszahlung ermöglicht. Demnach muss es genügend Anreize für beide Parteien geben, damit sie sich kooperativ und vertrauensvoll verhalten. Dieser Aspekt ist auch abhängig von den Bedürfnissen und Zielen der Mitarbeiter. In dem dargestellten Beispiel besteht der Anreiz u. a. in der Gehaltsauszahlung und der Erbringung der Arbeitsleistung. Bei fehlenden Anreizen kann darüber hinaus auf soziale Mechanismen (z. B. Moral, Reputation, Drohung) zurückgegriffen werden.

Das Vertrauensspiel kann auch im Bezug auf die Mitarbeiterbindung praxisnah dargestellt werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Teilnehmer bereits gegenseitige Erfahrungen (dynamisches Spiel) gesammelt haben und schon eine längere Beziehung besteht. Wenn der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Vertrauen entgegenbringt und ihn kontinuierlich motiviert, wird der Mitarbeiter aller Wahrscheinlichkeit nach anschließend seine Leistung steigern. Dieser Aspekt kann wiederum dazu führen, dass der Mitarbeiter verstärkt gefördert wird und die Möglichkeit zur Weiterentwicklung erhält.

Durch die intensive Förderung und das entgegengebrachte Vertrauen, steigt die Zufriedenheit des Mitarbeiters und er fühlt sich dem Unternehmen stärker verbunden. Daraus kann geschlossen werden, dass er sich stärker für die Interessen des Unternehmens einsetzt. Im nächsten Schritt kann der Mitarbeiter befördert werden und sein Gehaltsniveau steigt entsprechend an. Dieser Verlauf kann beliebig fortgesetzt werden. Es soll lediglich verdeutlicht werden, dass jede Entscheidung eines Teilnehmers von dem anderen Beteiligten beobachtet werden kann und folglich Auswirkung auf die weitere Handlung hat.

Die Betrachtung der Spieltheorie zeigt, wie wichtig der Faktor Vertrauen für die Wirtschaft und eine langfristige Kooperation ist. Darüber hinaus wird verdeutlicht, dass das Entgegenbringen von Vertrauen kein naives Verhalten ist, sondern durchaus rational und von Vorteil sein kann. Demnach kann es auch bei eigennützigem Interessen sinnvoll sein, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Diese Erkenntnis ist für die weitere Betrachtung dieser Arbeit insofern wichtig, als dass sie den Faktor Vertrauen ökonomisch erklären kann. Dieser Aspekt wiederum ist für die Etablierung und den Bestand einer Vertrauenskultur im Unternehmen wesentlich.

3.2.2. Aktuelle Bedeutung

Nachdem der Faktor Vertrauen aus ökonomischer Perspektive ausführlich anhand verschiedener Theorien dargestellt wurde, soll nun eine Betrachtung der aktuellen Bedeutung erfolgen. Dabei wird die Sicht der Mitarbeiter auf Vertrauen und die derzeitige Situation von Vertrauenskulturen in Unternehmen abgebildet. Gleichzeitig werden die Auswirkungen der neuen Arbeitskultur auf die Entwicklung und Bedeutung einer Vertrauenskultur beleuchtet. In diesem Zusammenhang wird auch thematisiert, inwieweit für Unternehmen Kosten durch eine fehlende Vertrauenskultur entstehen.

Viele Unternehmen geben an, dass in ihrer Organisation eine effektive Vertrauenskultur vorhanden ist. Sie beschreiben in ihren Leitbildern die Wichtigkeit eines vertrauensvollen und offenen Umgangs miteinander. Auch in den Führungsgrundsätzen sind entsprechende Passagen (z. B. „Schenken Sie Vertrauen“)⁹¹ enthalten.

⁹¹ Vgl. Bosch, veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

Es stellt sich jedoch die Frage, ob es sich dabei um ein beschriebenes Wunschbild oder Realität handelt. So zeigen verschiedene Untersuchungen, dass es erhebliche Vertrauensdefizite in Unternehmen gibt. Die Studie „Leadership im Topmanagement deutscher Unternehmen“ der Beratungsfirma Rochus Mummert verdeutlicht diesen Aspekt. Bei der Befragung von 220 Mitarbeitern und Führungskräften in großen und mittelständischen Unternehmen stellte sich heraus, dass es in den meisten Firmen keinen Vertrauensvorschuss gibt. Zwei Drittel der Manager glauben, dass sich Mitarbeiter das Vertrauen zunächst verdienen müssen. Wie die Definition von Vertrauen aber zeigte, funktioniert eine vertrauensvolle Beziehung nur durch einen Vertrauensvorschuss. Demnach ist die Vertrauenssituation in vielen deutschen Unternehmen sehr eingeschränkt. Die meisten Mitarbeiter gaben an, dass in ihrer Firma „Kontrolle vor Vertrauen“ steht. Es herrscht in erster Linie eine Überwachungskultur, welche von den meisten Vorgesetzten jedoch weitestgehend unbemerkt umgesetzt wird. Folglich bemerken viele Mitarbeiter zunächst nicht, dass die Führungskraft ihnen Vertrauen nur vorspielt.⁹² Wenn jedoch das Misstrauen bewusst wahrgenommen wird, ist der entstandene Vertrauensbruch wesentlich schlimmer und kann kaum bis gar nicht überwunden werden. Dieser Aspekt wiederum ist mit zahlreichen direkten und indirekten Kosten für das Unternehmen verbunden. Zum einen müssen Mitarbeiter, welche das Unternehmen aufgrund einer fehlenden Vertrauensbasis bzw. eines schlechten Betriebsklimas verlassen, ersetzt werden. Infolgedessen entsteht ein hoher Aufwand bei der Beschaffung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Weiterhin wirkt sich eine fehlende Vertrauenskultur negativ auf die Bindung von kreativen und leistungsstarken Mitarbeitern aus. Auch die Motivation und Arbeitszufriedenheit sinken deutlich. Darüber hinaus kann das Image des Unternehmens durch entsprechende Aussagen von Mitarbeitern, welche sich vom Unternehmen „verraten“ oder nicht wertgeschätzt fühlen, stark leiden. Das ist insofern problematisch, da der Aufbau eines attraktiven Images ein sehr langwieriger und schwieriger Prozess ist. Ein einmal zerstörtes bzw. geschädigtes Bild kann nur unter sehr großen Umständen (evt. auch nie) wiederhergestellt werden. Infolge des Fachkräftemangels und des Bestrebens der Unternehmen die besten Mitarbeiter für sich zu gewinnen, sollte dieser Aspekt besondere Beachtung finden und nicht leichtfertig abgetan werden.

⁹² Vgl. Financial Times Deutschland (2012), veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

Zum anderen muss auch bedacht werden, dass bei einer fehlenden Vertrauenskultur die meisten Mitarbeiter ihre kreativen Vorschläge und Ideen zurückhalten. Dies kann entweder aus Furcht vor Zurückweisung oder aus einer fehlenden Identifikation mit dem Unternehmen heraus entstehen. Demnach wird der gesamte kreative Prozess im Unternehmen beschränkt, wodurch insbesondere die Entwicklung und Durchführung von Innovationen gehemmt werden. Das sind nur einige Kostenfaktoren, welche durch eine fehlende Vertrauenskultur entstehen können. Die vorangegangenen Äußerungen zeigen die hohe Bedeutung von Vertrauen für den Erfolg eines Unternehmens sowie die bedeutende Rolle der Führungskraft in diesem Prozess.

Die Bedeutung von Vertrauen wird auch in der neuen Arbeitskultur deutlich. Insbesondere aufgrund des Trends zur zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung⁹³ der Arbeit muss Vertrauen zwangsläufig in den Arbeitsalltag integriert werden. Andernfalls entstehen sehr hohe Überwachungskosten, welche die Wirtschaftlichkeit entsprechender Arbeitsmodelle deutlich in Frage stellt. Insbesondere die Möglichkeiten zur Nutzung sozialer Netzwerke und mobiler Endgeräte für die Arbeit bedingen eine intensive Vertrauensbeziehung zwischen den Mitarbeitern und ihren Vorgesetzten (bzw. dem Unternehmen). Wenn dies nicht gewährleistet werden kann, ist eine erfolgreiche Umsetzung dieser IT-Trends sowie eine effiziente Kommunikation kaum bis gar nicht möglich. Dies wiederum kann die Wettbewerbsfähigkeit der betroffenen Unternehmen deutlich einschränken. Weiterhin werden sich im Rahmen einer neuen Arbeitskultur die Anforderungen an die Mitarbeiter stark verändern. Die Aufgaben, für die vor Jahren zwei oder drei Mitarbeiter verantwortlich waren, werden heute nur noch von einem Mitarbeiter ausgeführt. Von diesem wird erwartet, dass er jeden Tag seine volle Leistung erbringt. Die Nutzung von IT-Trends führt auch dazu, dass die Mitarbeiter immer und überall erreichbar sind, wodurch der Druck und die permanente Anspannung deutlich steigen. Wenn im Unternehmen eine fehlende Vertrauenskultur und ein insgesamt schlechtes Betriebsklima herrschen, werden Faktoren wie Erkrankungen, fehlende Motivation, Absentismus und ungewollte Fluktuation deutlich begünstigt.

⁹³ Als Beispiel für die zeitliche Flexibilisierung kann das Gleitzeitmodell genannt werden. Eine räumliche Arbeitsflexibilisierung stellt das Home-Office oder die Nutzung von mobilen Anwendungen (Smartphone, Tablet, Laptop, ...) für die Arbeit („Bring our own device“) dar.

Die vorherigen Ausführungen haben auch gezeigt, dass sich die Wertekultur und die Ansprüche der Mitarbeiter an ihre Arbeit im Allgemeinen geändert haben. So haben Studien (siehe 2.3.) gezeigt, dass für die meisten Mitarbeiter ein angenehmes Betriebsklima und Vertrauen weitaus wichtiger sind als ein hohes Gehalt. Sie wollen die Möglichkeit haben eigene Ideen und Vorschläge zur Gestaltung des Unternehmenserfolgs einzubringen. Dies ist jedoch nur durch Vertrauen und eine vorhandene Fehlerkultur möglich, welche auch Fehler zum Lernen und Wachsen der Mitarbeiter zulässt. Darüber hinaus möchten die Mitarbeiter, dass sie als Individuen wahrgenommen werden und ihre Arbeit wertgeschätzt wird. Diese Aspekte der neuen Arbeitskultur zeigen deutlich, dass das Ziel in Unternehmen vorrangig eine Ergebniskontrolle und keine Verhaltenskontrolle sein sollte. Zur Umsetzung dessen bedarf es jedoch einer offenen und gelebten Vertrauenskultur. Welche Faktoren dabei beachtet werden müssen und welchen Wert eine offene Vertrauenskultur im Unternehmen schaffen kann, wird in den nachfolgenden Abschnitten detailliert erläutert.

3.3. High Trust Culture

Die Entwicklung und Umsetzung einer offenen Vertrauenskultur ist ein langwieriger und kontinuierlicher Prozess. Aufgrund des steigenden Misstrauens der Bevölkerung in die Wirtschaft und Gesellschaft, ist der Aufbau von Vertrauen – insbesondere im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses – äußerst schwierig. Einmal zerstörtes Vertrauen kann kaum bzw. nur unter sehr großem Aufwand wieder aufgebaut werden. Die Bedeutung des Faktors Vertrauen und einer vorhandenen Vertrauenskultur wurde bereits im vorangegangenen Abschnitt deutlich. Sowohl bei der Betrachtung der ökonomischen als auch der aktuellen und sozialen Perspektiven zeigt sich, dass Vertrauen einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten kann. Insbesondere im Rahmen der Mitarbeiterbindung spielen eine offene Vertrauenskultur und ein fairer Umgang miteinander eine wichtige Rolle. Welche Faktoren für den Aufbau und den Fortbestand einer offenen und kontinuierlichen Vertrauenskultur entscheidend sind, wird nachfolgend betrachtet.

3.3.1. Basis einer Vertrauenskultur

Dieser Abschnitt stellt die Faktoren in den Blickpunkt, welche die Basis einer nachhaltigen Vertrauenskultur darstellen. Dabei werden in erster Linie die Bedeutung der Führungsqualität und der Unternehmenskultur beleuchtet.

Qualität der Führung

Die Führungskräfte nehmen im Rahmen der Vertrauenskultur eine entscheidende Rolle ein.⁹⁴ Wie in anderen Aspekten des Personalmanagements hat der Vorgesetzte eine Vorbildfunktion, an der sich die Mitarbeiter orientieren. Wenn sie sich respektlos verhalten oder eine überwachende und misstrauende Rolle einnehmen, wirkt sich dies entsprechend auf die Mitarbeiter und ihre Arbeitsleistung aus. Ihre Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen nehmen ab, so dass die Gefahr einer inneren Kündigung und der damit verbundenen Folgen deutlich zunimmt. Darüber hinaus erfordern der Aufbau und die Entwicklung von Vertrauen eine riskante Vorleistung. Als Vorgesetzter muss die Führungskraft diese Funktion zuerst ausführen, um einen „fruchtbaren Nährboden“ für Vertrauen zu schaffen. Wenn sie diese Aufgabe nicht ausführt, werden sich die Mitarbeiter aufgrund der Vorbildfunktion des Vorgesetzten an seinem entsprechenden Verhalten orientieren und eine Kultur des Misstrauens kann sich entfalten.

Demnach besteht eine Aufgabe der Führungskraft darin, eine vertrauensfördernde Umgebung zu schaffen. Das bedeutet, die Führungskraft muss den Mitarbeitern mit Respekt und Wertschätzung begegnen. Dies beinhaltet auch die Anerkennung der Leistungen sowie ein kontinuierliches Feedback. Der konstruktive Umgang mit Konflikten und das Zulassen von Fehlern sind weitere Elemente einer qualifizierten Führung. Weiterhin ist für eine vertrauensfördernde Umgebung wichtig, dass die Führungskraft ihre Versprechen hält und den Mitarbeiter sowohl fördert als auch fordert. Dabei sollte der Vorgesetzte dem Mitarbeiter Vertrauen schenken und dieses Vertrauen auch vorleben. In diesem Zusammenhang muss die Führungskraft auch verstehen, dass sie dem Mitarbeiter einen größeren Spielraum zur Verfügung stellen und sich selbst stärker zurücknehmen muss.

⁹⁴ Vgl. Höhnel (2012), S. 177.

Sie muss einen verbindlichen Rahmen schaffen, welcher dem Mitarbeiter eine klare Orientierung gibt und ihm gleichzeitig die Grenzen aufzeigt. Nur unter Beachtung dieser Faktoren kann eine eigenverantwortliche und effektive Arbeitsweise gewährleistet werden. Gleichzeitig ist auch wichtig, dass die Führungskraft seinen Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit vermittelt, so dass sie motiviert und engagiert diese Leistung ausführen.⁹⁵

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass die Art der Führungsqualität einen entscheidenden Beitrag für den Aufbau und die effektive Gestaltung der Vertrauenskultur einnimmt. Es zeigte sich, dass wenn die Führungskraft den Mitarbeitern Vertrauen und Respekt entgegenbringt und für sie immer „ein offenes Ohr hat“, die Mitarbeiter wiederum leichter und schneller Vertrauen schenken. Der Führungskraft muss dabei bewusst sein, dass sie den ersten Schritt in Richtung einer offenen Vertrauenskultur gestalten muss. Um solche Führungsqualität zu gewährleisten muss auch das Unternehmen aktiv werden und den Vorgesetzten entsprechende Schulungen und Programme anbieten. Es muss den Führungskräften klar kommuniziert werden, welche Erwartungen an sie gestellt werden und welche Aufgaben sie in diesem Zusammenhang übernehmen sollen.

Unternehmenskultur

Neben der Qualität der Führung stellt die vorhandene Unternehmenskultur eine wichtige Basis für das Entstehen und die Entwicklung von Vertrauen dar.⁹⁶ In jedem Unternehmen entwickeln sich über die Jahre implizite Werte, Normen und Einstellungen, welche den Rahmen der Unternehmenskultur bilden. Neben diesen Grundwerten erstellen viele Unternehmen Leitbilder, welche einen Überblick über ihre Visionen, Strategien und Prinzipien vermitteln. Dies dient zum einen dem Zweck, eine Orientierungshilfe (intern) zu liefern. Zum anderen soll ein Leitbild aufzeigen, wofür das Unternehmen steht (extern).

Die Grundwerte und ein vorhandenes Leitbild sind wichtige Elemente der Unternehmenskultur, da sie einen Leitfaden für das Verhalten und Handeln der Mitarbeiter liefern.

⁹⁵ Vgl. Armstrong (2009), S. 268-269.

⁹⁶ Vgl. Höhnel (2012), S. 177.

Zugleich beeinflussen sie auch das Treffen von Entscheidungen und haben eine motivierende Wirkung. Die „Regeln“, welche sich aus der vorhandenen Kultur ergeben, gelten als bindend und werden an neue Mitarbeiter weitergegeben. Demnach bildet die Unternehmenskultur die Grundlage für einen sozialen, vertrauensvollen und leistungsfördernden Umgang miteinander. Anhand dessen wird bereits deutlich, welche Bedeutung die Unternehmenskultur für die Förderung einer offenen und glaubwürdigen Vertrauenskultur hat. Sie beeinflusst die Führungs- und Fehlerkultur im Unternehmen und bestimmt das Arbeits- und Sozialverhalten der Mitarbeiter. Gleichzeitig definiert sie das vorhandene Menschenbild im Unternehmen, welches u. a. die Wertschätzung, Motivation und den Umgang mit den Mitarbeitern beinhaltet. Für eine offene Vertrauenskultur sollte das Menschenbild im Unternehmen so ausgerichtet sein, dass die Menschen als Individuen und eigenständige Personen betrachtet werden. Darüber hinaus sollten würdevolle und gerechte Arbeitsbedingungen herrschen und Versprechen eingehalten werden. Auch die Förderung und Anerkennung von Fähigkeiten und Fertigkeiten ist ein wichtiger Bestandteil eines positiven Menschenbildes. Den Mitarbeitern sollte zugetraut werden eigenverantwortlich und zielgerichtet zu arbeiten, ohne dass dies großer Kontrollmechanismen bedarf. Grundsätzlich sollte das Unternehmen stark mitarbeiterorientiert arbeiten und ihnen genügend Freiräume gewähren. Auch die konsequente Umsetzung einer langfristigen Bindung von Mitarbeitern und das Reduzieren bzw. Vermeiden von unsozialen Arbeitsbedingungen (z. B. Entlassen von Mitarbeitern, Einstellen von Leiharbeitern, ungerechte Entlohnung, ausschließlich befristete Arbeitsverhältnisse) ist entscheidend für die Vermittlung eines positiven Menschenbildes. Je positiver ein Mitarbeiter die Einstellung des Unternehmens gegenüber den Beschäftigten erachtet, desto schneller wird er Vertrauen schenken.

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wurde, wird das Vertrauen in eine Organisation im Wesentlichen durch die herrschende Unternehmenskultur vermittelt. Eine wichtige Grundlage im Rahmen dieses Vermittlungsprozesses stellt die Art der Kommunikation im Unternehmen dar. Dabei stehen u. a. die Transparenz und die Umsetzung der Kommunikationsprozesse im Fokus. Für eine offene Vertrauenskultur ist demnach wichtig, dass den Mitarbeitern sämtliche Informationen, welche sie zur Ausführung ihrer Aufgaben benötigen, zur Verfügung gestellt werden.

Die Mitarbeiter sollten die Ziele, Visionen und Strategien des Unternehmens kennen, um eine klare Leitlinie für ihre Arbeit zu haben. Ein weiterer wichtiger Bestandteil einer transparenten Unternehmenskommunikation besteht in dem kontinuierlichen Zugang der Mitarbeiter zu den von ihnen benötigten Informationen. Dies ist besonders wichtig, um Misstrauen und Verunsicherung bei den Mitarbeitern zu vermeiden. Weiterhin sollten im Unternehmen Regeln und Vereinbarungen für den Umgang mit Konflikten und Kritik vorhanden sein. Bei Problemen sollte deutlich gemacht werden, dass die Aufarbeitung und Vermeidung im Mittelpunkt stehen und nicht das Finden von Schuldigen. Dies ist wichtig, um eine faire und vertrauensvolle Atmosphäre im Unternehmen zu schaffen.

Es zeigt sich, dass die Unternehmenskultur und insbesondere die Art der Kommunikation einen entscheidenden Beitrag für die Entwicklung einer glaubwürdigen Vertrauenskultur leisten. Sie fungieren als „Schmiermittel“ einer sozialen und vertrauensvollen Beziehung zwischen allen Ebenen im Unternehmen. Aufgrund gemeinsamer Grundwerte und einer offenen Kommunikation wird ein Vertrauensvorschuss mit deutlich weniger Risiken verbunden und demnach schneller gewährt. Infolgedessen reduzieren sich die Kosten für den Aufbau einer Vertrauenskultur im Unternehmen deutlich, da sowohl der zeitliche als auch personelle Aufwand geringer werden.

3.3.2. Elemente einer Vertrauenskultur

Die im vorherigen Abschnitt dargestellten Aspekte bilden die Basis einer offenen Vertrauenskultur. Sie stellen jedoch nur die Spitze eines umfangreichen und vielseitigen Prozesses dar. Eine effektive und nachhaltige Vertrauenskultur besteht aus weiteren Elementen, deren vertrauensbildende Wirkung im nachfolgenden Abschnitt erläutert wird.

Ein wesentliches Element der Vertrauenskultur stellt die **Fairness** und deren Umsetzung im Unternehmen sowie seine Prozesse dar. Der Duden definiert Fairness als ein anständiges Verhalten, welches eine ehrliche und gerechte Haltung gegenüber Anderen beinhaltet. Dies umfasst auch die gerechte Verteilung von Belohnungen zwischen Individuen. Dabei wird zwischen drei Facetten eines fairen Verhaltens unterschieden: *distributive*, *prozedurale* und *interaktive Fairness*.

Die *distributive Fairness* stellt die Verteilung von materiellen und immateriellen Gütern in den Fokus. Typische Fragestellungen bei dieser Form von Fairness sind „Empfinden die Mitarbeiter ihren Lohn als gerecht?“ oder „Behandelt der Vorgesetzte alle Mitarbeiter gleich fair?“. ⁹⁷ Die distributive Fairness hat einen wichtigen Einfluss auf die Entwicklung und Umsetzung einer Vertrauenskultur im Unternehmen. Zum einen wird das Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Unternehmen erhöht, wenn sie die Verteilung von Belohnungen und Ressourcen als gerecht empfinden. Zum anderen stärkt ein ehrlicher und vertrauensvoller Umgang miteinander und eine gerechte Behandlung den Wunsch der Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu bleiben. ⁹⁸ Demnach stellt die distributive Fairness auch einen wichtigen Faktor zur Mitarbeiterbindung dar.

Die *prozedurale Fairness* hingegen beinhaltet das Verfahren einer gerechten Verteilung, d. h. inwieweit wird der Prozess zur Verteilung der Belohnung oder der Ressourcen als fair angesehen. Wichtige Elemente eines fairen Verfahrens sind u. a. die Unparteilichkeit, die Partizipation und die Konsistenz. Aus Unternehmens- und Mitarbeiterperspektive sind typische Fragen in diesem Zusammenhang: „Basieren Beförderungen bei allen Mitarbeitern auf den gleichen Regeln?“ und „Nach welchen Maßstäben erfolgt eine Belohnung nach Leistung?“. ⁹⁹ Ebenso wie die distributive erhöht die empfundene prozedurale Fairness die Mitarbeiterbindung (insbesondere das Commitment). Dies lässt sich dadurch begründen, dass sich die Mitarbeiter stärker mit ihrem Unternehmen identifizieren, wenn sie die Prozesse und Verfahren im Unternehmen als gerecht empfinden. Darüber hinaus hat die prozedurale Fairness eine vertrauensbildende Wirkung. Wenn Mitarbeiter die Prozesse im Unternehmen als fair wahrnehmen, fällt es ihnen deutlich leichter im Unternehmen Vertrauen aufzubauen und ihrem Vorgesetzten gegebenenfalls einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. ¹⁰⁰

Die *interaktive Fairness* stellt die dritte Facette der empfundenen Gerechtigkeit dar. Diese stellt die Vorgesetzten und ihre Umsetzung eines fairen Umgangs miteinander in den Mittelpunkt.

⁹⁷ Vgl. Osterloh et al. (2006), S. 125-126.

⁹⁸ Vgl. Osterloh et al. (2006), S. 125-126.

⁹⁹ Vgl. Osterloh et al. (2006), S. 134-135.

¹⁰⁰ Vgl. Osterloh et al. (2006), S. 137-138.

Es wird die Art und Weise betrachtet, wie die Führungskraft seine Mitarbeiter behandelt.¹⁰¹ Geht der Vorgesetzte auf die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter ein? Bringt er Ihnen Wertschätzung und Vertrauen entgegen? Gibt er den Mitarbeitern regelmäßig konstruktives Feedback? Behandelt er die Mitarbeiter höflich und respektvoll? Erläutert die Führungskraft ihre Entscheidungen? Wenn die Mitarbeiter eine interaktive Fairness des Vorgesetzten wahrnehmen, hat dies positive Auswirkungen auf die Vertrauenskultur. So gewinnen Führungskräfte, welche die Mitarbeiter respektvoll und fair behandeln, deutlich an Wertschätzung. Demnach werden einer fairen Führungskraft zahlreiche positive Faktoren (z. B. ehrlich, kompetent, fair, vertrauensvoll) angerechnet, durch welche sie deutlich schneller das Vertrauen ihrer Mitarbeiter gewinnen kann.

Ein weiteres wichtiges Element einer Vertrauenskultur stellt die **Transparenz** dar, mit der die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen und Prozessen sowie eine offene und ehrliche Kommunikation in der Organisation verbunden werden. Demnach ist sie ein entscheidender Faktor für die Vertrauensbildung im Unternehmen. Wenn Vorgesetzte ehrlich sind und ihren Mitarbeitern die Gründe für ihre getroffenen Entscheidungen nennen, wird ihnen eher Vertrauen entgegengebracht. Dieser Aspekt ist besonders wichtig, da die Entwicklung von Vertrauen immer einen Vertrauensvorschuss benötigt.

Weiterhin beinhaltet Transparenz im Unternehmen, dass die Mitarbeiter über sämtliche wichtige Informationen verfügen, welche sie für ihre Arbeit benötigen. So sollten sie über Entscheidungen im Unternehmen und deren Gründe aufgeklärt werden, um Missverständnisse und Enttäuschungen zu vermeiden. Auch eine offene Kommunikation ist ein wichtiges Bindeglied der Vertrauenskultur. Für die Entwicklung von Vertrauen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben wertgeschätzt und ernst genommen zu werden. Dies beinhaltet, dass mit ihnen ehrlich kommuniziert wird und sie frühzeitig über Entscheidungen informiert werden. Diese Aspekte gehen mit einer konsequenten Umsetzung von transparenten Prozessen und Entscheidungen einher.¹⁰²

¹⁰¹ Vgl. Osterloh et al. (2006), S. 140.

¹⁰² Vgl. Höhnel (2012), S. 170-171.

Die Umsetzung einer effizienten Vertrauenskultur beinhaltet auch, dass Mitarbeiter aktiv in den Prozess mit einbezogen werden. Diese **Partizipation** führt dazu, dass die Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen und sich stärker mit ihrer Firma identifizieren, da sie aktiv zur Gestaltung des Unternehmenserfolges beitragen können. Darüber hinaus können ihre Ideen und Wünsche bei der Entwicklung und Umsetzung einer Vertrauenskultur berücksichtigt werden, so dass sie diese eher akzeptieren und für die Gewährung eines Vertrauensvorschlusses bereit sind. Partizipation bedeutet auch, den Mitarbeiter mehr Entscheidungs- und Handlungsspielräume zu gewähren. Auf diese Weise wird zum einen seine Arbeit geschätzt und zum anderen erhält er einen Vertrauensvorschuss. Das wiederum führt dazu, dass der Mitarbeiter eher bereit ist seinem Vorgesetzten Vertrauen zu schenken.¹⁰³

Es wird deutlich, dass in diesem Zusammenhang die Führungskraft eine wichtige Rolle spielt, da sie maßgeblich über den Partizipationsgrad der Mitarbeiter entscheidet. In Abschnitt 3.3.1. wurde bereits die Funktion der Führungskraft für die Vertrauenskultur erläutert. Unter Punkt 3.3.3. wird noch einmal detailliert auf die vertrauensbildende Rolle der Vorgesetzten eingegangen.

Der Ausgleich zwischen Geben und Nehmen (**Reziprozität**) im Unternehmen ist ein weiteres Element, welches eine Vertrauenskultur beeinflusst. Vertrauen kann nur langfristig entstehen, wenn alle Beteiligten einen aktiven Anteil daran haben. Dies beinhaltet sowohl einen Vertrauensvorschuss als auch wiederholtes vertrauenswürdigen Verhalten. Das bedeutet, für eine erfolgreiche Etablierung einer Vertrauenskultur müssen beide Parteien sowohl Vertrauen schenken als auch das entgegengebrachte Vertrauen belohnen. Dabei sollte die Führungskraft ihrer Vorgesetztenrolle gerecht werden und als Erster einen Vertrauensvorschuss gewähren. Dieser Vorschuss erleichtert es dem Mitarbeiter wiederum seinem Vorgesetzten zu Vertrauen.¹⁰⁴

Als letztes wichtiges Element einer offenen Vertrauenskultur wird der Faktor **Kontrolle** betrachtet. Im Gegensatz zu einer weit verbreiteten Meinung schließen sich Vertrauen und Kontrolle keineswegs aus, sondern agieren vielmehr in einer Wechselbeziehung.

¹⁰³ Vgl. Höhnel (2012), S. 171.

¹⁰⁴ Vgl. Gundert et al. (2011), S. 37, veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

Die Vorstellung einer bedingungslosen Vertrauensbeziehung im Unternehmen zählt eher zu den Wunschvorstellungen als zu einer realistischen Erwartung. Das Ziel einer offenen Vertrauenskultur besteht auch nicht darin eine hundertprozentige Vertrauensbeziehung zu etablieren. Die überzogenen Erwartungen führen vielmehr zu Missverständnissen und Enttäuschungen. Stattdessen soll Vertrauen aufgebaut bzw. die derzeitige Vertrauenssituation verbessert und eine effiziente Arbeitssituation geschaffen werden. Dies beinhaltet auch die Erhöhung des Commitments und die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird Kontrolle als das notwendige Gegenstück zum Vertrauen gesehen. Wenn Mitarbeiter über Entscheidungsspielräume verfügen und ihre Arbeit zum Teil selbst gestalten können, bedarf es eines Mindestmaßes an Kontrolle. Dies liegt darin begründet, dass letztendlich die Vorgesetzten die Verantwortung für die delegierten Aufgaben tragen. Um ihrer Aufgabe wiederum gerecht zu werden, müssen sie die Arbeit „kontrollieren“. Dabei sollte Kontrolle jedoch nicht als negativer Aspekt aufgefasst werden, sondern vielmehr als eine Chance zur Weiterentwicklung oder (bei fehlerfreier Arbeit) als Anerkennung der Leistung. Wie stark die Kontrolle ausfällt, wird von Faktoren wie Erfahrung mit den Mitarbeitern, Kompetenz der Mitarbeiter und Bedeutung der Aufgabe für die Organisation beeinflusst.

Weiterhin stellt Kontrolle auch für die Mitarbeiter einen wichtigen Aspekt einer effizienten Vertrauenskultur dar. Eine faire Vertrauenskultur bedarf klarer Strukturen, an die sich die Mitarbeiter halten müssen. Wenn bspw. ein Mitarbeiter das entgegengebrachte Vertrauen ausnutzt und dieses vom Vorgesetzten nicht bemerkt wird, führt dieser Aspekt zu einer Enttäuschung bei den anderen Mitarbeitern. Infolgedessen besteht die Gefahr, dass sie sich im weiteren Verlauf dem Verhalten des einen Mitarbeiters anpassen und ebenfalls das Vertrauen missbrauchen („Trittbrettfahrer“). So können mit einem Mindestmaß an Kontrollen Schwachstellen frühzeitig erkannt und Verbesserungen entwickelt werden. Dieses Beispiel verdeutlicht signifikant, dass Vertrauen und Kontrolle in einer wichtigen Wechselbeziehung stehen.

3.3.3. Beteiligte

In den vorangegangenen Abschnitten wurde dargestellt, welche Faktoren eine nachhaltige Vertrauenskultur im Unternehmen begünstigen. Die theoretische Festlegung von vertrauensbildenden Aspekten und die Ausfertigung eines Konzeptes reichen jedoch für eine erfolgreiche Umsetzung nicht aus. Stattdessen bedarf es der Personen im Unternehmen, welche die Kultur leben und in ihren Alltag integrieren müssen. Dabei bedingen die verschiedenen Positionen im Unternehmen (Top-Management, mittleres Management, ausführendes Personal) unterschiedliche Vertrauens-erwartungen und Verantwortungsbereiche. Welche Rolle die beteiligten Personen dabei einnehmen und wie sie zu einer erfolgreichen Gestaltung der Vertrauenskultur im Unternehmen beitragen können, wird im nachfolgenden Abschnitt kurz erläutert.

Eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung einer Vertrauenskultur im Unternehmen spielt das **Top-Management**. Es agiert als Initiator, gibt den letztendlichen Impuls zur Umsetzung des Konzeptes und trägt die Verantwortung für den Prozess. Weiterhin verfügt es über eine Vorbildfunktion, welche bewirkt, dass sich die Mitarbeiter (insbesondere das mittlere Management) an ihrem Verhalten orientieren. Das bedeutet, es sollte zuerst Vertrauen gewähren, um einen positiven Impuls zu geben und so die Gewinnung des Vertrauens der Mitarbeiter zu erleichtern. Auch seine initiierten Ziele und Vorgaben muss es selbst vorleben, um den Sinn und den Wert einer Vertrauenskultur glaubhaft zu vermitteln. Seine Vorstellungen und Ziele kommuniziert es anschließend an das mittlere Management, welches für deren Ausführung verantwortlich ist. Demnach sollten eine offene Kommunikation sowie Transparenz und Konsistenz von Entscheidungen wesentliche Bestandteile des Top-Managements sein. Ferner sollte es einen Leitfaden entwickeln, wie das Konzept einer Vertrauenskultur im Unternehmen umgesetzt werden kann und welche Bestandteile dabei wesentlich sind. Auch der Umgang mit entstehenden Konflikten und Problemen sollte durch das Top-Management entsprechend geregelt sein. Eine Top-Down-Umsetzung der Vertrauenskultur ist darüber hinaus sinnvoll, um die Aufmerksamkeit zu bündeln und Informationen gezielt zu steuern.

Neben dem Top-Management nimmt das **mittlere Management** eine wichtige Funktion im Vertrauensprozess ein. Dies lässt sich anhand seiner Bindungsfunktion zwischen dem Top-Management und der ausführenden Belegschaft aufzeigen.

Zum einen müssen es die Aufgaben und Entscheidungen des Top-Managements umsetzen. Zum anderen wirkt es als Motivator seiner Mitarbeiter und Abteilungen und muss seiner Führungsfunktion gerecht werden. Auch seiner Rolle als Informationsvermittler im Unternehmen ist im Rahmen des Vertrauensprozesses besonders wichtig, da es die Informationen in verschiedene Richtungen steuern kann. Es ist folglich dafür verantwortlich, den Mitarbeitern und der Führungsebene die notwendigen Informationen zukommen zu lassen. So entscheidet es maßgeblich mit, ob im Unternehmen eine transparente und offene Kommunikation, welche für die Entwicklung von Vertrauen entscheidend ist, umgesetzt werden kann. Weiterhin kann das mittlere Management zeigen, dass es sowohl Vertrauen schenken als auch Vertrauen belohnen kann. So verfügt es – ebenso wie das Top-Management – über eine Vorbildfunktion gegenüber seinen Mitarbeitern. Seine Aufgabe besteht dabei darin, die definierten Ziele und Vorgaben vorzuleben.

Um den Vertrauensprozess anzustoßen, sollte es seinen Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss gewähren und das entgegengebrachte Vertrauen belohnen. Ein wesentlicher Bestandteil dabei ist das Schaffen einer vertrauensfördernden Umgebung, welche einen fairen und ehrlichen Umgang miteinander sowie eine transparente und offene Kommunikationspolitik beinhaltet. Auch Loyalität gegenüber seinen Mitarbeitern sowie eine präzise Haltung (als Ansprechpartner verfügbar sein) sind wichtige Funktionen des mittleren Managements. Wenn es den Mitarbeitern mit Respekt begegnet, ihre Probleme ernst nimmt und ihnen einen Vertrauensvorschuss gewährt, können Mitarbeiter wiederum leichter Vertrauen aufbauen. Das bedeutet auch, dass der direkte Vorgesetzte bereit sein muss, Verantwortung abzugeben und Steuerungsaufgaben zu übernehmen. Mitarbeiter können Vertrauen nur belohnen, wenn sie genügend Freiraum haben, um eigenverantwortlich Aufgaben umsetzen zu können. Dabei wird deutlich, dass die Führungskraft im Rahmen des Vertrauensprozesses vermehrt als Coach und nicht als Kontrolleur auftreten muss.

Die **Mitarbeiter** stellen die dritte Personengruppe im Vertrauensprozess dar. Sie verfügen über eine ausführende Funktion, d. h. sie müssen die Ziele und Vorgaben des Managements umsetzen. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter das in sie gesetzte Vertrauen belohnen, indem sie auf kompetente und verantwortungsvolle Weise die erteilten Aufgaben ausführen. Sie sollten die Bereitschaft zeigen, ihren Vorgesetzten bei einem Vertrauensvorschuss ebenfalls Vertrauen entgegenzubringen.

Es ist wesentlich, dass die Mitarbeiter sich aktiv bei der Gestaltung des Vertrauensprozesses engagieren, um Enttäuschungen zu vermeiden. Demnach hat eine passive Haltung eher eine vertrauenshemmende Funktion. Das bedeutet auch, dass die Mitarbeiter bereit sein müssen, eigenverantwortlich Aufgaben zu übernehmen und eigene Entscheidungen zu treffen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und so ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Vertrauenskultur zu leisten, sollten sich die Mitarbeiter aktiv um Weiterbildungsmaßnahmen bemühen.

3.3.4. Instrumente

Die Entwicklung bzw. Verbesserung einer Vertrauenskultur im Unternehmen bedarf in erster Linie einer detaillierten Untersuchung. Die Analyse der vorhandenen Vertrauensqualität ist essentiell, um eine nachhaltige und offene Vertrauenskultur zu etablieren. So müssen neben den positiven Aspekten auch die vorhandenen Probleme herausgestellt werden, um tatsächlich eine Verbesserung zu erzielen. Darüber hinaus müssen die Wünsche und Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden, um ihre Bereitschaft zu einem vertrauensvollen Umgang sicherzustellen. Das sind wesentliche Aspekte für eine funktionierende Vertrauenskultur, welche sowohl für das Unternehmen als auch für seine Mitarbeiter vorteilhaft ist. Um entsprechende Informationen zu erhalten, werden effiziente Diagnoseinstrumente benötigt. Aus der Vielzahl an Möglichkeiten werden nachfolgend drei Diagnoseinstrumente kurz vorgestellt.

Im Rahmen des **360°Feedback**¹⁰⁵ stehen vorrangig Fach- und Führungskräfte im Fokus, deren Kompetenzen und Leistungen aus verschiedenen Perspektiven bewertet werden. Das bedeutet, das Verhalten der Fach- oder Führungskraft wird von verschiedenen Personen, mit denen sie in einer Beziehung steht (Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Lieferanten, Kunden), eingeschätzt. Gleichzeitig soll sie ihre Fähigkeiten und Leistungen eigenständig beurteilen (Selbstbild). Das Fremd- und das Selbstbild werden anschließend miteinander verglichen und ermöglichen eine vergleichsweise realistische Einschätzung der Fach- oder Führungskraft. Dies dient dem Zweck, aus den Stärken und Schwächen des Feedbacknehmers konkrete Entwicklungsmöglichkeiten abzuleiten.

¹⁰⁵ Vgl. Schulte (2012), veröffentlicht im Internet (27.04.2013).

Es können ihm bestimmte Verhaltensweisen, denen er sich nicht bewusst ist, aufgezeigt werden. Dazu zählen z. B. ausfallende Antworten, aufbrausendes oder arrogantes Verhalten sowie eine unmotivierte Arbeitsweise. Infolgedessen wird im Rahmen des 360°Feedbacks insbesondere die Entwicklung von Führungskompetenzen gefördert. Um möglichst ehrliche Antworten zu erhalten, erfolgt die Befragung i. d. R. anonym.

Aufgrund der hohen Objektivität und der effektiven Bewertung der Leistung bestimmter Mitarbeiter könnte sich das 360°Feedback auch als Instrument zur Beurteilung der Vertrauenssituation im Unternehmen anbieten. Im Fokus steht dann die Einschätzung der Vertrauensqualität zwischen einer Fach- oder Führungskraft und den beteiligten Gruppen (Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Lieferanten, Kunden). Das bedeutet, es werden die Personen, welche mit der Fach- oder Führungskraft in einer Beziehung stehen, zu ihrer Leistung und der vorherrschenden Vertrauenssituation befragt. Dies ermöglicht eine genaue Reflexion der derzeitigen Vertrauensbasis zwischen dem Feedbacknehmer und den Feedbackgebern. Infolgedessen können Möglichkeiten zur Verbesserung initiiert werden. Das Ziel besteht demnach in erster Linie darin, Anhaltspunkte über das vorherrschende Vertrauen zu erhalten, um anschließend Optimierungsmöglichkeiten anzuwenden.

Der große Vorteil dieser Methode besteht neben der hohen Objektivität in der Einbeziehung vieler Interessengruppen und Förderung der Kommunikation. Weiterhin können aufgrund der detaillierten Stärke-Schwäche-Beurteilung effiziente Entwicklungsmöglichkeiten ergriffen werden. Für deren Umsetzung müssen jedoch verschiedene Erfolgsfaktoren beachtet werden. So ist eine wesentliche Voraussetzung, dass die Feedbackgeber auf die Anonymität ihrer Antworten vertrauen können. Wenn sie jedoch Zweifel daran haben, werden sie kaum offene und ehrliche Antworten geben, so dass das Feedback verzerrt wird und keine glaubwürdigen Ergebnisse abgeleitet werden können. Demnach setzt der Einsatz des 360°Feedbacks bereits eine vorhandene Vertrauenskultur voraus. Aus diesem Aspekt sollte aber nicht geschlossen werden, dass dieses Instrument nicht zur Analyse der Vertrauenssituation eingesetzt werden kann. Bei einer etablierten Vertrauenskultur kann es genutzt werden, um kontinuierlich Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Neben dem 360°Feedback stellt die **klassische Mitarbeiterbefragung**¹⁰⁶ ein weiteres Diagnoseinstrument dar. Sie ermöglicht neben einer Analyse des Betriebsklimas vor allem eine Betrachtung aus Sicht der Mitarbeiter. Demnach gibt das Instrument Aufschluss über die Höhe der Arbeitszufriedenheit und in welchen Bereichen – aus der Mitarbeiterperspektive – noch Handlungsbedarf besteht. Das vordergründige Ziel besteht darin, Probleme und Schwachstellen aufzudecken und anschließend entsprechende Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen.

Im Allgemeinen wird die Mitarbeiterbefragung durch die Personalabteilung initiiert und durchgeführt. Für den Erfolg der Maßnahmen ist dabei wesentlich, dass die Beteiligten (Unternehmensleitung, Führungskraft, Mitarbeiter) über die Ziele und den Zweck der Durchführung informiert werden. Nur unter diesen Gesichtspunkten kann eine hohe und ehrliche Beteiligung gewährleistet werden.

Im Rahmen der klassischen Mitarbeiterbefragung können sowohl Fragebögen als auch persönliche Interviews eingesetzt werden. Der Vorteil einer schriftlichen Befragung liegt darin, dass alle Mitarbeiter zur gleichen Zeit befragt werden können. Darüber hinaus ist diese Methode kostengünstiger und zeitsparender als die Durchführung von persönlichen Interviews. Eine notwendige Voraussetzung ist dabei die Gewährung absoluter Anonymität. Im Gegensatz zu einem Fragebogen ermöglicht die persönliche Befragung spontane Antworten und Fragen sowie die Äußerung eigener Ideen und Vorschläge.¹⁰⁷ Darüber hinaus nehmen die meisten Mitarbeiter ein Interview ernster als einen Fragebogen und denken folglich intensiver über ihre Antworten nach. Gleichzeitig setzt die persönliche Befragung bereits eine bestehende Vertrauensbasis voraus, da die Mitarbeiter der anonymen Behandlung ihrer Informationen vertrauen müssen. Jedoch bedeutet dies – wie auch bei dem 360°Feedback – keineswegs, dass die Mitarbeiterbefragung nicht zur Untersuchung der Vertrauenssituation eingesetzt werden kann. Zum einen kann aus einer mangelnden Beteiligung bereits auf eine fehlende bzw. kaum vorhandene Vertrauenskultur geschlossen werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter, welche dennoch an der Befragung teilnehmen, ebenfalls eine fehlende Vertrauensbasis bemängeln. Zum anderen kann es bei einer vorhandenen Vertrauenskultur eingesetzt werden, um kontinuierliche Optimierungsmaßnahmen herauszustellen.

¹⁰⁶ Vgl. Schulte (2012), veröffentlicht im Internet (27.04.2013).

¹⁰⁷ Vgl. Hermann et al. (2009), S. 156

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass die klassische Mitarbeiterbefragung aufgrund der großen Reichweite und einem umfassenden Fragekatalog ein wichtiges Instrument für die Analyse der derzeitigen Vertrauenssituation im Unternehmen ist. So kann ein detailliertes Bild der herrschenden Vertrauenskultur und deren Umsetzung erstellt werden. Den Mitarbeitern sollte dabei die Möglichkeit gegeben werden offen und ehrlich ihre Meinung zu äußern. Demnach sollten die erhobenen Daten und die anschließende Auswertung zwingend anonym behandelt werden. Dies ist insbesondere bei der Befragung zur Vertrauenssituation wichtig. Welche Befragungsart (schriftlich, persönlich) das Unternehmen dabei wählt, hängt von der Größe des Unternehmens, den Zielen und finanziellen Aspekten ab.¹⁰⁸

Das dritte Instrument zur Analyse der Vertrauenssituation stellt das **Exit-Interview** dar. Im Rahmen dessen führt das Unternehmen mit ehemaligen Mitarbeitern bzw. den Mitarbeitern, welche demnächst das Unternehmen verlassen, ein Gespräch. Das Ziel des Interviews besteht darin, die Beweggründe für den Weggang des Mitarbeiters zu erschließen. Dabei kann neben der Arbeitszufriedenheit insbesondere die vorhandene Vertrauenssituation im Fokus stehen.

Der große Vorteil dieser Methode besteht darin, dass die Mitarbeiter keine Konsequenzen bezüglich ihrer Äußerungen im Unternehmen erwarten müssen. Da sie sicher das Unternehmen verlassen werden oder bereits aus dem Unternehmen geschieden sind, können sie offen auf die Fragen antworten und ihre Beweggründe für den Austritt nennen. Der Interviewer hat so die Möglichkeit einen ehrlichen Einblick in die Vertrauenssituation und die vorhandene Kultur zu erhalten. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass das Gespräch nicht von dem direkten Vorgesetzten geführt wird, da dieser der Grund für das Ausscheiden sein kann. Diese Vorgehensweise wäre folglich eher kontraproduktiv, da der Befragte – obwohl er das Unternehmen verlässt – Hemmungen haben könnte, seine Meinung zu äußern.

¹⁰⁸ Die Mitarbeiterbefragung ist ein sehr komplexes und vielschichtiges Thema. Aufgrund dessen ist eine genaue Betrachtung im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich, da es weit über den Themenkomplex hinausgeht. Bei der Darstellung der Mitarbeiterbefragung in dieser Arbeit geht es in erster Linie darum, deren Nutzbarkeit als Diagnoseinstrument für die Analyse der Vertrauenssituation im Unternehmen kurz abzubilden. So soll ein möglichst umfassendes Bild zum Thema Vertrauenskultur erzeugt werden.

Aus der Situation, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, kann sich jedoch auch ein Nachteil für die Befragung ergeben. So kann er z. B. keinen Sinn in dem Interview sehen (er hat keinen Vorteil mehr davon, da er aus dem Unternehmen ausscheidet) und sich folglich nicht auf das Gespräch einlassen bzw. „falsche“ Antworten geben. Dennoch stellt das Exit-Interview eine sehr gute Möglichkeit zur Analyse der Vertrauenssituation im Unternehmen dar. Aus dem Gespräch können gezielt Verbesserungen der Vertrauenskultur eingeleitet werden, um die Zufriedenheit der vorhandenen Mitarbeiter deutlich zu erhöhen und so einer ungewollten Fluktuation vorzubeugen. Für den Erfolg von Vertrauensmaßnahmen ist eine detaillierte und kontinuierliche Analyse der Vertrauenssituation im Unternehmen erforderlich.

Die drei vorgestellten Diagnoseinstrumente zeigen, auf welche Weise diese Untersuchungen durchgeführt werden können. Es wurde deutlich, dass jede Methode ihre Vor- und Nachteile hat. Für welches Instrument sich das Unternehmen entscheidet oder ob es mehrere miteinander kombiniert, hängt u. a. von den Zielen und den finanziellen Aspekten ab.

3.4. Wert und Risiken einer offenen Vertrauenskultur

Die vorherigen Ausführungen zeigen, dass die Umsetzung einer offenen Vertrauenskultur ein sehr komplexes und vielschichtiges Thema ist. Es bedarf einer Vielzahl an Faktoren, um eine nachhaltige Vertrauensbasis im Unternehmen zu etablieren. Für das Unternehmen stellt sich folglich die Frage, inwieweit eine offene Vertrauenskultur für sie von Vorteil ist. Der nachfolgende Abschnitt stellt diese Frage in den Mittelpunkt. Dabei werden sowohl die Vorteile als auch die Nachteile einer fairen und ehrlichen Vertrauenskultur dargestellt.

Ein wesentlicher **Risikofaktor** bei der Etablierung einer offenen Vertrauenskultur ist der notwendige *Vertrauensvorschuss* einer beteiligten Person. In Abschnitt 3.1.2. wurde bereits erläutert, dass für die Entstehung von Vertrauen zwangsläufig eine Person zunächst eine riskante Vorleistung eingehen muss, indem sie einer anderen Person vertraut. Infolgedessen gibt es zwei mögliche Reaktionen: Verletzung oder Bestätigung des Vertrauens. Der Nachteil ergibt sich demnach aus der Möglichkeit, dass das Vertrauen missbraucht wird und das Unternehmen einen Schaden (z. B. mangelnde Qualität der Produkte) nimmt.

Weiterhin ergibt sich ein Nachteil aus dem *Kostenfaktor*. So sollte bei der effektiven Etablierung einer Vertrauenskultur eine mittlere Managementebene vorhanden sein, welche genügend Zeit für den Mitarbeiter hat und sich intensiv mit seinen Wünschen, Bedürfnissen und Ängsten auseinandersetzen kann. Dieser Aspekt ist entscheidend für den Aufbau einer langfristigen Vertrauensbasis. Dies liegt darin begründet, dass die meisten Mitarbeiter i. d. R. keine intensive Beziehung zum Top-Management aufbauen. Die Distanz zwischen diesen beiden Gruppen ist in den meisten Fällen zu groß. Vielmehr fassen die Mitarbeiter Vertrauen zu einer unmittelbar vorgesetzten Person, welche für sie greifbar ist und ebenfalls „an der Front sitzt“. Nicht ohne Grund resultieren die meisten Kündigungen aus einer schlechten Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und seinem direkten Vorgesetzten. Ein weiterer Kostenanteil ergibt sich aus Maßnahmen, welche nur indirekt dem Vertrauensaufbau zugeordnet werden können. Dazu zählen bspw. die Durchführung eines effektiven Gesundheitsmanagements sowie die Schaffung familienfreundlicher Strukturen. Diese Maßnahmen dienen vordergründig nicht dem Aufbau einer Vertrauenskultur, jedoch senden sie eine vertrauensfördernde Botschaft.¹⁰⁹

Weiterhin besteht bei einer offenen Vertrauenskultur die Gefahr, dass aufgrund des vorhandenen Vertrauens *wichtige Kontrollen* (z. B. Vier-Augen-Prinzip) *vernachlässigt* werden. Dies kann zu einer Vielzahl von vermeidbaren Fehlern führen, welche zusätzliche Kosten für das Unternehmen mit sich bringen.

Ein weiterer Nachteil, welcher in engem Zusammenhang zur Kostenseite steht, ist der *hohe zeitliche Aufwand*¹¹⁰ für die Umsetzung einer nachhaltigen Vertrauenskultur. Dies beinhaltet u. a. die intensive Betreuung der Mitarbeiter durch das mittlere Management. Darüber hinaus müssen die Vertrauensmaßnahmen entwickelt, geplant, umgesetzt, kontrolliert und gegebenenfalls optimiert werden. Dies erfordert einen hohen zeitlichen Aufwand, welcher von den beteiligten Mitarbeitern im Unternehmen bewältigt werden muss. Weiterhin ist die Umsetzung einer offenen Vertrauenskultur ein langfristiger Prozess, d. h. eine Vertrauensbeziehung kann nicht kurzfristig aufgebaut werden. Sie bedarf (wiederholt) positiver Erfahrungen und gegenseitiger Wertschätzung. Demnach ist ein nachhaltiger Prozess nur durch eine zeitintensive und langfristige Ausrichtung zu erzielen.

¹⁰⁹ Vgl. Schnell (2012), veröffentlicht im Internet.

¹¹⁰ Vgl. Gundert et al. (2011), S. 21, veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

Die Ausführungen zeigen, dass die Umsetzung einer offenen Vertrauenskultur mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist. Wenn eine Vertrauensbeziehung jedoch erst einmal im Unternehmen etabliert ist, steht den Nachteilen eine Vielzahl an **positiven Effekten** gegenüber.

Zum einen kann die *Kommunikationsstruktur*¹¹¹ im Unternehmen deutlich verbessert werden. Aufgrund einer vorhandenen Vertrauensbasis ist es möglich schneller und leichter zu kommunizieren. So gibt es weniger Informationsbarrieren und unnötig lange Kommunikationswege, welche das Arbeiten erschweren. Der Informationsaustausch kann problemloser und offener erfolgen, so dass viel Zeit eingespart werden kann. Zum anderen kann im Rahmen einer etablierten Vertrauenskultur eine *größere Offenheit im Unternehmen* verzeichnet werden. Dies wiederum führt zu mehr Ehrlichkeit bei der Kommunikation. Das liegt darin begründet, dass die Mitarbeiter ernst genommen und bei neuen Konzepten oder Vorgängen eher mit einbezogen werden. Darüber hinaus fällt es den Mitarbeitern deutlich leichter selbst offen und ehrlich zu agieren, wenn vom Management eine ehrliche Kommunikation vorausgeht.

Weiterhin ist in einer offenen Vertrauenskultur der *Informationsaustausch deutlich besser gestaltet*. Das bedeutet, die Bereitschaft Informationen weiterzugeben ist wesentlich höher als in einem Unternehmen ohne Vertrauenskultur. Dies resultiert daraus, dass die Mitarbeiter auf einen verantwortungsvollen Umgang mit den Informationen vertrauen. Es sind keine langen Kommunikationswege notwendig, welche sehr zeitaufwendig sind. Demnach liegt ein großer Vorteil der schnellen und offenen Kommunikation in erster Linie darin, dass die *Effizienz der Arbeitsabläufe deutlich gesteigert* werden kann.¹¹²

Ein weiterer positiver Effekt einer offenen Vertrauenskultur ergibt sich aus der *gesteigerten Kreativität und Leistungsbereitschaft*. Die Mitarbeiter sind i. d. R. eher bereit ihre eigenen Ideen und Vorschläge zu äußern, wenn sie den anderen Mitarbeitern bzw. dem Management vertrauen und keine Angst vor Missbrauch (ein Anderer verkauft diese Idee als seine) oder vor Spott haben müssen. Darüber hinaus wird sich die Belegschaft nur aktiv und kreativ an der Gestaltung des Unternehmens beteiligen, wenn sie sich wertgeschätzt und ernst genommen fühlt.

¹¹¹ Vgl. Gundert et al. (2011), S. 19, veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

¹¹² Vgl. Gundert et al. (2011), S. 19, veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

Auch die *Senkung der Transaktionskosten*¹¹³ ist ein positiver Effekt der Vertrauenskultur. Wenn das Management seiner Belegschaft vertraut, können die Kontrollen und Steuerungsaufgaben, welche die Transaktionskosten erhöhen, deutlich eingeschränkt werden. Wie bereits in Abschnitt 3.3.2. verdeutlicht wurde, sollte jedoch nicht vollständig auf Kontrollen verzichtet werden. Stattdessen ist ein „gesundes Maß“ an Kontrollen anzustreben.

Des Weiteren zeigen bereits die vorherigen Ausführungen, dass mit einer offenen und ehrlichen Vertrauenskultur die *Arbeitsmotivation und -zufriedenheit erhöht* werden kann.¹¹⁴ Wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihnen im Unternehmen vertraut sowie ihre Person und Arbeitsleistung wertgeschätzt wird, steigt ihre Motivation deutlich an. In Kapitel 2.1.2. wurde dargelegt, welche Faktoren sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und -motivation auswirken. Dabei wurde deutlich, dass Faktoren, welche aus einer vertrauensfördernden Umgebung resultieren (z. B. Wertschätzung, Ehrlichkeit, Mitbestimmung), ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Zufriedenheit und Motivation der Belegschaft haben.

In direktem Zusammenhang zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und -motivation sowie einer vertrauensvollen Arbeitsumgebung steht die *Verbundenheit zum Unternehmen*.¹¹⁵ Demnach kann durch eine offene Vertrauenskultur das Commitment im Unternehmen deutlich gesteigert werden, mit dem Ziel, die strategisch wichtigen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Darüber hinaus kann auch das Commitment der „normalen“ Belegschaft durch eine nachhaltige Vertrauenskultur erhöht werden. Dies ist deutlich kosten- und zeitsparender als die Entwicklung personenspezifischer Bindungsfaktoren, da die Vertrauenskultur i. d. R. für das gesamte Unternehmen ausgelegt ist.

Die Betrachtung der Vor- und Nachteile einer offenen Vertrauenskultur zeigen deutlich, dass die positiven Effekte die Herausforderungen übersteigen. Sie ist eine wichtige Basis für eine effektive Arbeitsleistung und erhöht gleichzeitig die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Ausführungen verdeutlichen auch, dass – trotz dieser Vorteile – nicht vollständig auf Kontrollen verzichtet werden kann.

¹¹³ Vgl. Gundert et al. (2011), S. 19, S. 21, veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

¹¹⁴ Vgl. Gundert et al. (2011), S. 20, veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

¹¹⁵ Vgl. Gundert et al. (2011), S. 20, veröffentlicht im Internet (07.06.2013).

Ebenfalls dürfen der hohe Kosten- und Zeitfaktor für eine nachhaltige Etablierung nicht unbeachtet bleiben. Im Bezug auf die Mitarbeiterbindung sind diese Aspekte dennoch auf lange Sicht deutlich günstiger als die Entwicklung personenspezifischer Bindungsmaßnahmen. Dabei wird deutlich, dass Vertrauen und die nachhaltige Mitarbeiterbindung in engem Zusammenhang stehen. Wie stark dieser Zusammenhang ist und welche Schnittpunkte zwischen den beiden Personalthemen bestehen wird im nachfolgenden Abschnitt betrachtet. Dabei werden die Ausführungen der Mitarbeiterbindung mit den Aspekten der Vertrauenskultur zusammengeführt und deren Interpendenz aufgezeigt. Das Ziel besteht darin, den Faktor Vertrauen als effiziente Möglichkeit zur Bindung von Mitarbeitern darzustellen.

4. Nachhaltige Mitarbeiterbindung und Vertrauenskultur

„Mitarbeiter können alles: wenn man sie weiterbildet, wenn man ihnen Werkzeuge gibt, vor allem aber, wenn man es ihnen zutraut.“

Hans-Olaf Henkel

In den vorangegangenen Abschnitten wurden die beiden Themengebiete „Mitarbeiterbindung“ und „Vertrauenskultur“ detailliert dargestellt. Der Leser erhielt sowohl einen Überblick über die einzelnen Bestandteile dieser Themen als auch einen Einblick in deren Bedeutung für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Das Ziel dieses Kapitels besteht nun darin, die beiden Themen miteinander zu verknüpfen und zu zeigen, dass Vertrauen ein wesentliches Element zur Etablierung einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung ist. Zu diesem Zweck, wird in Abschnitt 4.2. der psychologische Vertrag betrachtet, der sowohl im Rahmen der Vertrauenskultur als auch bei der Bindung von Mitarbeitern eine wichtige Rolle spielt. Anschließend wird erläutert, welche personalpolitischen Handlungsfelder zum Aufbau und zur Umsetzung einer effektiven Vertrauenskultur und Mitarbeiterbindung eingesetzt werden können. Diese Betrachtung erstreckt sich von der Suche nach geeigneten Kandidaten für das Unternehmen (Recruiting) bis zum Ausscheiden eines Mitarbeiters aus der Organisation.

4.1. Vertrauen im Rahmen der Mitarbeiterbindung

Innerhalb dieser Arbeit wurde die Bedeutung einer offenen Vertrauenskultur sowie einer effektiven Mitarbeiterbindung für den Erfolg eines Unternehmens bereits erläutert. Um den Nutzen der einzelnen Bereiche hervorzuheben, wurden sie zunächst getrennt voneinander betrachtet. Dabei wurde deutlich, dass beide Bereiche einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmen und seinen Erfolg haben. Die Umsetzung einer effektiven Mitarbeiterbindung kann unerwünschte Fluktuation sowie innere Kündigung und Absentismus verringern bzw. vermeiden. Der Aufbau einer offenen Vertrauenskultur bewirkt ähnliche Nutzenvorteile für das Unternehmen. Neben einer Verringerung von unerwünschter Fluktuation und innerer Kündigung führt Vertrauen zu einer höheren Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Darüber hinaus erhöht es deutlich die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

Im Folgenden wird nun betrachtet, inwieweit sich beide Faktoren gegenseitig beeinflussen und so einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Dabei steht insbesondere die Rolle der Vertrauenskultur als Bindungsfaktor im Fokus.

In Abschnitt 2.3. wurde das Thema „Mitarbeiterbindung“ aus Sicht der einzelnen Mitarbeiter betrachtet. Dabei standen in erster Linie die Kriterien im Mittelpunkt, welche einen Mitarbeiter bei der Jobauswahl und/oder bei seinem Verbleib im Unternehmen beeinflussen. Es wurde deutlich, dass für die meisten Mitarbeiter Geld nicht der ausschlaggebende Faktor ist. Vielmehr stehen für sie ein angenehmes Betriebsklima und eine offene Kommunikation an erster Stelle. Diese beiden Faktoren wiederum sind Bestandteile einer transparenten und offenen Vertrauenskultur. Hier zeigt sich bereits, dass die Bindung von Mitarbeitern und der Aufbau von Vertrauen im Unternehmen miteinander verknüpft sind. Ein Unternehmen, welches ausschließlich Kontrollmechanismen anwendet, in dem Misstrauen herrscht und die Mitarbeiter eher als Maschinen anstatt als Personen mit eigener Persönlichkeit betrachtet werden, wird kaum in der Lage sein, leistungsstarke Mitarbeiter langfristig an sich zu binden. Ein Bankberater, der bei jedem Vertragsabschluss die Zustimmung seines Vorgesetzten benötigt, wird sehr schnell die Motivation an der Arbeit verlieren und langfristig entsprechende Konsequenzen treffen (Absentismus, innerliche Kündigung, Jobwechsel). Auch ein Mitarbeiter im Personalwesen verliert zunehmend seine Motivation, wenn er vor jeder Entscheidung die Zustimmung der Personalchefin benötigt. Dies sind zwei Beispiele dafür, wie wichtig eine Vertrauenskultur für die Motivation und Bindung von Mitarbeitern ist. Sie ist die Basis für einen offenen und fairen Umgang miteinander und trägt so erheblich zu einem motivierenden und angenehmen Betriebsklima bei. Mit ihr ist es möglich, die Arbeitsbedingungen zu schaffen, in denen die Mitarbeiter gefördert und gefordert werden. Die Gewährung von Vertrauen zeigt die persönliche Wertschätzung des Vertrauensgebers (z. B. Vorgesetzter) gegenüber dem Vertrauensnehmer (z. B. Mitarbeiter). Der Mitarbeiter hat das Gefühl ernst genommen zu werden und aufgrund des entgegengebrachten Vertrauens ein wichtiger Bestandteil für den Erfolg seines Unternehmens zu sein. Die dargestellten Auswirkungen einer offenen Vertrauenskultur finden sich auch in den meisten Wünschen von Bewerbern und Mitarbeitern wieder.

Sie erwarten ein angenehmes und motivierendes Arbeitsklima, Entwicklungsperspektiven, Sicherheit, Autonomie und Selbstverwirklichung. Die Erfüllung dieser Bedürfnisse stellt einen wesentlichen Faktor für die Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern dar und trägt damit entscheidend zur nachhaltigen Bindung an das Unternehmen bei.

Für die Kenntnis der Mitarbeitererwartungen und einer entsprechenden Umsetzung bedarf es jedoch einer effektiven Vertrauensbasis im Unternehmen. Ein Mitarbeiter, für den die Ausübung interessanter Aufgaben besonders wichtig ist, erwartet von seiner Führungskraft die Zuteilung entsprechender Arbeit und die notwendige Autonomie. Um dies umzusetzen, muss der Vorgesetzte zunächst die Bedürfnisse des Mitarbeiters kennen. Das setzt eine vertrauensvolle Atmosphäre voraus, in welcher der Mitarbeiter bereit ist, seinem Vorgesetzten von seinen Erwartungen und Wünschen zu berichten. Auf der anderen Seite muss die Führungskraft bereit sein, den Mitarbeitern Vertrauen entgegenzubringen und gegebenenfalls einen Vertrauensvorschuss zu gewähren. Denn nur wenn der Vorgesetzte den Kompetenzen und Fähigkeiten seines Mitarbeiters vertraut, kann er ihm genügend Freiräume gewähren. Der Mitarbeiter wiederum erhält dadurch die Möglichkeit seine eigene Kreativität zu entfalten und so einen aktiven Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. Der Vertrauensbeweis in seine Leistungen führt bei dem Mitarbeiter zu einer erhöhten Motivation und Arbeitszufriedenheit. Er fühlt sich wertgeschätzt und ernst genommen. Demnach stellt Vertrauen im Unternehmen und insbesondere in der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eine wichtige Voraussetzung für die Mitarbeiterbindung dar. Dabei ist entscheidend, dass das Unternehmen die Signifikanz von Vertrauen für die Motivation und Bindung seiner Mitarbeiter erkennt und aktiv zu dessen Umsetzung beiträgt. Welche Maßnahmen das Unternehmen dazu ergreifen kann, wird in Abschnitt 4.3. detailliert betrachtet.

Wie bereits deutlich wurde, ist die Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse eines Mitarbeiters ein grundlegender Faktor dafür, dass er langfristig an das Unternehmen gebunden werden kann. In diesem Zusammenhang spielt der psychologische Vertrag, welcher nachfolgend erläutert wird, eine entscheidende Rolle.

4.2. Der psychologische Vertrag

Nachdem ein Kandidat die Hürden des Bewerbungsprozesses überwunden hat und vom Unternehmen aus einer Vielzahl von Bewerbern ausgewählt wurde, kann der Einstellungsprozess eingeleitet werden. Dieser beinhaltet z. B. eine arbeitsmedizinische Untersuchung, die Anhörung des Betriebsrates, die Einbeziehung der Gleichstellungs- und Schwerbehindertenbeauftragten und gegebenenfalls das Einrichten eines Arbeitsplatzes. Darüber hinaus muss eine individuelle Einarbeitung für den neuen Mitarbeiter geplant und umgesetzt werden. Ein wesentlicher Aspekt, bevor er seine Stelle jedoch antreten kann, ist die vertragliche Gestaltung der Arbeitsbeziehung. Dazu zählt in erster Linie die Ausarbeitung eines schriftlichen Arbeitsvertrages, welcher die Pflichten des Arbeitgebers (u. a. die Gehaltszahlung, Urlaub) und des Arbeitnehmers (u. a. die Arbeitszeiten, Geheimhaltungsvereinbarungen) regelt. Neben den „normalen“ vertraglichen Regelungen gibt es bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters eine Vielzahl an Erwartungen – sowohl auf der Seite des Arbeitgebers als auch auf der Seite des Arbeitnehmers. Diese Erwartungen an die neue Arbeitsbeziehung sind Gegenstand des psychologischen Vertrages, dessen Bedeutung für eine nachhaltige Bindung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt zugenommen hat.

Der nachfolgende Abschnitt soll einen Einblick in das Thema „psychologischer Vertrag“ geben. Dabei werden verschiedene Aspekte dieses Vertrages kurz betrachtet, mit dem Ziel, dessen Bedeutung für die Vertrauenskultur und die Mitarbeiterbindung aufzuzeigen.

Definition

Der psychologische Vertrag ist implizit und beschreibt die gegenseitigen Erwartungen, Annahmen, Versprechungen und Verpflichtungen zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen (repräsentiert durch die Führungskräfte).¹¹⁶ Der Erfolg dieses Vertrages beruht demnach auf einer positiven Reziprozität zwischen dem Individuum und dem Unternehmen.

¹¹⁶ Vgl. Armstrong (2009), S. 279.

Das bedeutet, jeder Mitarbeiter hat bestimmte Ziele und Bedürfnisse im Berufsleben, von denen er erwartet, dass sie vom Unternehmen erfüllt werden. Die Organisation wiederum hat unterschiedliche Verhaltens- und Leistungserwartungen an den Mitarbeiter.¹¹⁷ Aufgrund der entstandenen Wechselbeziehung werden beide Parteien zur Erfüllung ihrer Verpflichtungen mit dem Ziel motiviert, dass ihre Erwartungen befriedigt werden. Demnach kann der psychologische Vertrag als Pendant zum juristischen Arbeitsvertrag verstanden werden.

Inhalte

Wie bereits beschrieben, besteht die Basis des psychologischen Vertrages aus den Erwartungen und Verpflichtungen zwischen dem Arbeitnehmer und dem Arbeitgeber. Die Erwartungen ergeben sich u. a. aus der eigenen Persönlichkeit, den Einstellungs- und Feedbackgesprächen, dem Austausch mit Kollegen, dem Leitbild sowie aus Beobachtungen im Unternehmen. Wie die Inhalte des psychologischen Vertrages ausgerichtet sind, hängt demnach von dem jeweiligen Individuum ab. In den letzten Jahren konnte eine Veränderung der Inhalte des psychologischen Vertrages beobachtet werden. Der traditionelle psychologische Vertrag beinhaltet auf der Arbeitnehmerseite z. B. Arbeitsplatzsicherheit, lebenslange Beschäftigung sowie Aufstiegschancen in dem Betrieb. Für die Unternehmen hingegen ist Loyalität und eine effiziente Arbeitsleistung von wesentlicher Bedeutung.¹¹⁸ Die Bedürfnisse des neuen psychologischen Vertrages orientieren sich jedoch verstärkt an den Veränderungen der Arbeitswelt (Wertewandel, Fachkräftemangel, ...). Für die Mitarbeiter steht die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Mittelpunkt, um kontinuierlich ihre Arbeitsmarktfähigkeit zu erhalten.¹¹⁹ Darüber hinaus spielen für sie ein kontinuierliches Feedback sowie die Berücksichtigung der eigenen Bedürfnisse eine immer größere Rolle. Auf der Unternehmensseite stehen, neben einer ziel- und leistungsorientierten Arbeitsweise, Flexibilität und die Akzeptanz von Unsicherheit im Fokus. Auch kontinuierliches Lernen und Commitment zählen zu den Erwartungen des Arbeitgebers.

¹¹⁷ Vgl. Drumm (2008), S. 384.

¹¹⁸ Vgl. Preißing (2010), S. 213.

¹¹⁹ Vgl. Preißing (2010), S. 215-216.

Veränderungen

Die Dynamik des psychologischen Vertrages ergibt sich nicht nur aus den Veränderungen der Arbeitswelt und der gesellschaftlichen Werte. Vielmehr unterliegt er einer individuellen kontinuierlichen Entwicklung. Das bedeutet, er verändert sich im Lauf der Zeit durch das Sammeln von Erfahrungen, Neubewertung der Erwartungen von Mitarbeitern und Veränderung der Arbeitsbedingungen.¹²⁰ So haben junge Mitarbeiter i. d. R. andere Bedürfnisse und Ziele als Mitarbeiter, welche bereits seit Jahrzehnten im Berufsleben stehen. Für einen jungen Menschen hat z. B. die Förderung und Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten eine besondere Priorität, um für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Für einen gestandenen Mitarbeiter hingegen sind Bedürfnisse wie Beschäftigungssicherheit und Partizipation wichtig. Allerdings kann hierbei keine klare Trennlinie gezogen werden. Welche Erwartungen letztendlich im psychologischen Vertrag „verankert“ sind, hängt von den jeweiligen Individuen ab. Dennoch wird deutlich, dass ein psychologischer Vertrag sehr dynamisch ist und einer kontinuierlichen Veränderung unterliegt. Demnach ist die Durchführung von Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen umso wichtiger, um veränderte Erwartungen zu signalisieren und den Vertrag entsprechend anzupassen.

Verletzung des Vertrages

Die Erfüllung der gegenseitigen Erwartungen beider Vertragsparteien ist die Basis für den Erhalt und die nachhaltige Ausrichtung des psychologischen Vertrages. Insbesondere für die Mitarbeiter im Unternehmen spielt die Einhaltung des psychologischen Vertrages eine zentrale Rolle. Demnach steht eine Verletzung dieses Vertrages in starkem Kontrast zur nachhaltigen Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Eine Verletzung ergibt sich immer aus dem Aspekt, dass die Erwartungen in einem negativen Verhältnis zur Leistung stehen. Das bedeutet, höchstens eine Vertragspartei hat seine Leistung (z. B. Loyalität und ergebnisorientierte Arbeit des Mitarbeiters) erfüllt. Die andere Partei hingegen ist den in sie gesetzten Erwartungen nicht nachgekommen (z. B. Personalabbau, Misstrauen und Kontrolle des Unternehmens).

¹²⁰ Vgl. Armstrong (2009), S. 279.

Eine Verletzung kann jedoch auch aus unterschiedlichen Vorstellungen über die Inhalte des psychologischen Vertrages zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern resultieren. Aufgrund des impliziten Charakters des Vertrages besteht die Gefahr, dass das Unternehmen oder seine Mitarbeiter Erwartungen haben, welche als solche jedoch nicht offensichtlich wahrgenommen werden. Ein Unternehmen kennt z. B. nicht den Wunsch des Mitarbeiters nach mehr Feedback, so dass es diesen Anspruch nicht erfüllen kann. Der Mitarbeiter wiederum kann dies als Vertragsverletzung empfinden und eine entsprechende Reaktion (z. B. sinkende Motivation) zeigen.¹²¹ Zwar hat die Verletzung keine juristischen Folgen, dennoch kann sie ökonomische Auswirkungen nach sich ziehen. Zum einen besteht die Gefahr einer inneren Kündigung des Mitarbeiters bis hin zur tatsächlichen Kündigung. Zum anderen können sich die Loyalität und das Commitment zur Organisation deutlich verringern – beides Aspekte, welche im Rahmen des psychologischen Vertrages für die Unternehmensseite besonders wichtig sind. Auch eine verminderte Arbeitsleistung, fehlende Motivation und geringeres Engagement können aus einer Verletzung des psychologischen Vertrages resultieren.¹²² Wenn hingegen die Erwartungen des Unternehmens verletzt wurden, kann dies zu einem stärkeren Kontrollverhalten und Misstrauen gegenüber dem Mitarbeiter führen. Somit kann festgehalten werden, dass eine Verletzung des psychologischen Vertrages auf beiden Seiten zu einer deutlichen Minderung des Vertrauens führt.

Umsetzung

Für die Erfüllung des psychologischen Vertrages ist es wichtig, dass beide Parteien die Erwartungen des Anderen kennen. Zum einen sollte eine genaue Tätigkeitsbeschreibung vorhanden sein, damit der Mitarbeiter die Ansprüche des Unternehmens kennt und diese erfolgreich bewältigen kann. Zum anderen sollten in Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen kontinuierlich die Erwartungen des Mitarbeiters überprüft und angepasst werden. Auch ein Abgleich mit den Zielen des Unternehmens (Regeln, Werte, Normen) ist für die erfolgreiche Umsetzung des psychologischen Vertrages wichtig.

¹²¹ Vgl. Hauff (2010), S. 191.

¹²² Vgl. Badura et al. (2010), S. 158.

Weiterhin sollten die Versprechungen eingehalten und Vertrauen kontinuierlich aufgebaut werden. Da sich der psychologische Vertrag i. d. R. im Rahmen der Einarbeitung gestaltet, ist ein entsprechender Plan während dieser Phase besonders wichtig. Das bedeutet, dem Mitarbeiter sollten seine Aufgaben, Ziele und Erwartungen verdeutlicht werden. Dabei ist es für die Unternehmensseite auch wichtig eine klare Orientierung zu bieten, d. h. dem Mitarbeiter sollte ein Mentor bzw. eine Ansprechperson zur Seite gestellt werden, welche ihn in der Einarbeitungsphase unterstützt. Um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, ist es in erster Linie wichtig, dass die dargestellten Maßnahmen kontinuierlich durchgeführt und permanent angepasst werden.

Bedeutung für Vertrauenskultur und Mitarbeiterbindung

Es wurde bereits deutlich, dass die Einhaltung des psychologischen Vertrages ökonomische und soziale Vorteile für das Unternehmen und den Mitarbeiter mit sich bringen kann. Dabei ist die positive Reziprozität zwischen den beiden Parteien wichtig, d. h. sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeiter müssen die Erwartungen des Anderen erfüllen.

Die Darstellung der Auswirkungen bei einer Vertragsverletzung zeigt, dass ein Bruch des psychologischen Vertrages zu Vertrauensverlusten gegenüber dem Unternehmen, verringertem Commitment und zu einer höheren Fluktuationsneigung führt. Demgegenüber bringt die Einhaltung des Vertrages eine Vielzahl an positiven Effekten für das Unternehmen und seinen Mitarbeitern mit sich. Durch die Erfüllung der Erwartungen steigt die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber ihrer Organisation und sie sind wesentlich bemühter ihre Leistung zu erbringen. Folglich nehmen auch die Motivation und die Arbeitszufriedenheit zu. Dies liegt vor allem darin begründet, dass sich die Mitarbeiter wertgeschätzt und ernst genommen fühlen. Darüber hinaus bewirkt die Einhaltung des psychologischen Vertrages eine deutliche Erhöhung der emotionalen Bindung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Organisation. Die Mitarbeiter identifizieren sich verstärkt mit den Zielen und Ansprüchen des Unternehmens und wollen ihren Beitrag zum Erfolg leisten. Dies ist insbesondere aufgrund der erhöhten Flexibilität und den zunehmenden Handlungsspielräumen, welche das Unternehmen seinen Mitarbeitern bei der Erfüllung ihrer Erwartungen gewährt, möglich.

Dieser Aspekt geht mit der Tatsache einher, dass sich das Misstrauen und die Kontrollneigung des Unternehmens bei der Einhaltung der psychologischen Vertragsbestandteile deutlich verringern.

Die Ausführungen zeigen, dass der psychologische Vertrag ein wesentlicher Bestandteil der nachhaltigen und effektiven Arbeitsbeziehung im Unternehmen ist. Aufgrund seiner Bedeutung für das soziale Geflecht in der Organisation ist er insbesondere für den Aufbau und die Umsetzung einer positiven Vertrauenskultur wichtig. Gleichzeitig nimmt er im Rahmen der Mitarbeiterbindung eine bedeutende Rolle ein, welche in seiner Auswirkung auf das Commitment und die Identifikation mit dem Unternehmen begründet ist. Somit stellt der psychologische Vertrag eine enge Verknüpfung zwischen einer offenen Vertrauenskultur und der Bindung von Mitarbeitern im Unternehmen dar.

4.3. Personalpolitische Handlungsfelder

Die Darstellung des psychologischen Vertrages zeigt, dass das Einhalten von Erwartungen die Basis für eine nachhaltige Vertrauenskultur und die Bindung von Mitarbeitern ist. Bereits beim Recruiting eines neuen Mitarbeiters werden Erwartungen und Wünsche geweckt, deren Erfüllung für eine weitere Vertrauensbildung entscheidend ist. Auch das Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen ist mit Erwartungen verknüpft, welche in Abschnitt 4.3.5. erläutert werden. Demnach muss für einen erfolgreichen Aufbau von Vertrauen die gesamte Kette einer Arbeitsbeziehung betrachtet werden.

Nachfolgend werden verschiedene personalpolitische Handlungsfelder vorgestellt, deren Betrachtung anhand der verschiedenen Phasen der Arbeitsbeziehung erfolgt. Das Ziel besteht darin, die einzelnen Phasen zu analysieren und die Handlungsfelder abzubilden, welche maßgeblich für die Umsetzung einer nachhaltigen Vertrauenskultur und einer effektiven Mitarbeiterbindung wichtig sind. Dabei werden insbesondere Möglichkeiten aufgezeigt, die den Aufbau einer Vertrauensbeziehung im Unternehmen unterstützen und so zur Bindung von Mitarbeitern beitragen.

4.3.1. Recruiting

Die Vertrauensbildung zwischen einem Unternehmen und einem potenziellen Mitarbeiter beginnt bereits im Recruitingprozess. Die Aussagen, Eindrücke und Verhaltensweisen im ersten Gespräch wirken sich nachhaltig auf eine mögliche langfristige Beziehung aus. Für das Unternehmen besteht die Herausforderung darin, schon frühzeitig vertrauensbildende und bindungsfördernde Maßnahmen einzusetzen und Verhaltensweisen einzunehmen. Dies beginnt i. d. R. bereits bei der **Stellenanzeige**, welche den ersten „Kontakt“ zum Unternehmen darstellt. Die darin beschriebenen Aufgaben, das Anforderungsprofil (Qualifikationen, Kenntnisse, ...) und die weiteren Angaben (z. B. Arbeitsort, eventuelle Befristung, Eingruppierung) sollten unbedingt den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen. Das bedeutet, das Unternehmen sollte klar und realistisch einen kurzen Einblick in die Tätigkeit, die Konditionen und die Anforderungen an den neuen Mitarbeiter geben. Eventuelle Beschönigungen seitens des Unternehmens führen zwar i. d. R. zu einer Vielzahl an Bewerbungen, werden aber im Bewerbungsgespräch oder spätestens im Rahmen der Einarbeitung aufgedeckt. Dazu zählt z. B. die Angabe von unverhältnismäßigen Entgeltgruppen, welche mit den geforderten Qualifikationen (Berufserfahrung, Studium, ...) nicht erreicht werden können. Ein ähnliches Beispiel stellt die Nennung von interessanten Aufgaben dar, welche in Wirklichkeit jedoch nur einen kleinen Teil der tatsächlichen Arbeit ausmachen. Dies kann zu Enttäuschung und Missverständnissen führen, wodurch zum einen der potenzielle Kandidat ein negatives Bild vom Unternehmen erhält und so von einer späteren Beschäftigung abgeschreckt wird. Zum anderen kann es bei Mitarbeitern, welche sich bereits in der Einarbeitungsphase befinden, zu einer inneren Kündigung oder einem tatsächlichen Austritt führen.

Neben einer aussagekräftigen Stellenanzeige ist der wesentlichste Aspekt im Rahmen des Recruiting das **Bewerbungsgespräch**. Dieses ist als erster persönlicher Kontakt für die weitere Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem potenziellen Mitarbeiter besonders prägend. Der Bewerber schätzt hierbei ein, in welchem Umfang er dem Unternehmen vertrauen kann. Das bedeutet, für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung und einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung ist die Ehrlichkeit im Bewerbungsgespräch ein wesentlicher Grundstein.

Das Unternehmen sollte dem potenziellen Kandidaten keine unrealistischen Erwartungen machen, indem sie ihm z. B. eine Gehaltserhöhung nach sechs Monaten oder eine Aufstiegsmöglichkeit nach einem Jahr suggerieren. Eine Nichterfüllung dieser Erwartungen führt i. d. R. zu enttäuschten und unmotivierten Mitarbeitern, was weitreichende Folgen (Absentismus, innere Kündigung, unerwünschte Fluktuation, usw.) für das Unternehmen mit sich bringen kann. Das Ziel besteht demnach darin, dem potenziellen Kandidaten einen realistischen Jobeindruck zu geben. So sollte das Unternehmen dem Kandidaten positive (z. B. Entwicklungsmöglichkeiten) als auch negative (z. B. Überstunden, Reisebedarf) Aspekte des Berufsalltages vermitteln. Neben einem praxisnahen Ausblick auf den zukünftigen Arbeitsplatz stellen die Fragen im Bewerbungsgespräch einen weiteren vertrauensbildenden Faktor dar. Das Unternehmen sollte keinesfalls unzulässige Fragen z. B. nach der Religion oder einer möglichen Schwangerschaft stellen. Dies wirkt auf den Bewerber unseriös und vermittelt ein negatives Bild des Unternehmens und seiner Vertrauenshaltung. Demgegenüber sollte jedoch der Bewerber bei zulässigen Fragen keine vorsätzlich falschen Antworten geben, da dies – im Falle einer Einstellung – das Vertrauen des Unternehmens zum Mitarbeiter negativ beeinflusst und gleichzeitig einen Kündigungsgrund darstellt.

Das Ziel im Rahmen des Recruitings sollte es sein, einen Mitarbeiter zu finden, welcher zur Unternehmenskultur und zu den anderen Kollegen bzw. zum zukünftigen Team passt. Dies stellt eine wichtige und zugleich sehr schwierige Aufgabe dar. Um diesen Prozess dennoch möglichst erfolgreich zu gestalten, sollten zukünftige **Bezugspersonen** (direkter Vorgesetzter, Teamleiter, enger Mitarbeiter, usw.) in den Auswahlprozess mit einbezogen werden, um frühzeitig ein Gefühl davon zu bekommen, ob eine Zusammenarbeit möglich wäre. Damit kann die Chance Mitarbeiter zu gewinnen, welche von ihrer Einstellung und Verhaltensweise zum Unternehmen passen, deutlich erhöht werden. Dies hat wiederum einen positiven Einfluss auf das Betriebsklima und damit einhergehend auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter, wodurch das Bindungsgefühl im Unternehmen deutlich erhöht werden kann. Demnach ist für die Mitarbeiterbindung im Unternehmen und die Entwicklung einer Vertrauenskultur bereits das Recruiting und die Auswahl der richtigen Mitarbeiter ein entscheidender Ausgangspunkt.

4.3.2. Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Die ersten Wochen der Einarbeitungsphase sind entscheidend für den erfolgreichen Aufbau einer langfristigen Beziehung. In dieser Phase wird der Grundstein für eine nachhaltige Mitarbeiterbindung gelegt. Das Unternehmen sollte sich aktiv mit den Anforderungen einer Einarbeitungsphase auseinandersetzen, um die Beziehung zu seinen neuen Mitarbeitern möglichst gewinnbringend (für beide Seiten) zu gestalten.

Ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Einarbeitung ist die **Kommunikation**. Diese betrifft insbesondere die Weitergabe von Unternehmensrichtlinien, von vorhandenen Kernwerten sowie von angewendeten Standards und Verfahren in der Organisation. Die Kommunikation der unternehmensinternen Leitlinien und Werte ist für die Eingliederung und Anerkennung des neuen Mitarbeiters von entscheidender Bedeutung. Sie müssen die Hintergründe bestimmter Verhaltensweisen kennen, um diese zu verstehen und dann entsprechend handeln zu können. Im Rahmen dessen haben viele Unternehmen einen **Code of Conduct** (Verhaltenskodex) entwickelt, welcher einheitliche Richtlinien für bestimmte Themen enthält. Dies betrifft neben dem Ablauf der Unternehmensprozesse auch den Umgang mit den anderen Mitarbeitern. Dabei stehen u. a. folgende Themen im Mittelpunkt: Kommunikationswege, Fairness und Gerechtigkeit, Arbeitsbedingungen, Vertrauen, sowie die Art der Begrüßung. Einige dieser Regeln werden festgeschrieben, d. h. sie sind explizit und jeder der Mitarbeiter kann sie nachvollziehen. Andere Richtlinien – wie die Art der Begrüßung, die Kleiderwahl, Zigarettenpausen – sind i. d. R. im Unternehmen nicht genau definiert und demnach implizit. Für neue Mitarbeiter ist es besonders wichtig, dass ihnen die impliziten Richtlinien durch die anderen Mitarbeiter vermittelt werden, da sie diese nicht nachlesen können. Darüber hinaus sollten sie sich auch aktiv mit den expliziten Regeln auseinandersetzen. Auf diese Weise können Missverständnisse und Konflikte vermieden werden, welche aus Unkenntnis und einer fehlenden Kommunikation resultieren und sich dadurch negativ auf die Vertrauensbeziehung sowie die Bindung des Mitarbeiters auswirken.

Eine effektive Möglichkeit zur Kommunikation von Unternehmensrichtlinien und -werten stellen **Mitarbeiterhandbücher** dar, welche sämtliche relevanten Daten und Informationen für die Mitarbeiter (z. B. Arbeitsbedingungen, Verhaltensweisen in der Organisation, soziale Programme des Unternehmens) enthalten.

Im Idealfall werden sie in Zusammenarbeit mit der Führungsspitze und den Mitarbeitern geschrieben und kontinuierlich aktualisiert. Dies ermöglicht neuen Mitarbeitern einen schnellen und umfassenden Einblick in explizite und implizite Regeln des Unternehmens zu erhalten. So wird die Kommunikation in der Einarbeitungsphase verstärkt und die notwendigen Informationen können gebündelt und nachhaltig vermittelt werden.

Einen weiteren wichtigen Aspekt für die frühe Bindung der Mitarbeiter und den Aufbau einer Vertrauensbeziehung stellt der **Einsatz eines Mentors bzw. Coaches** dar. Der neue Mitarbeiter hat auf diese Weise einen kontinuierlichen Ansprechpartner, an den er sich bei Fragen oder Problemen wenden kann. Dies ist insofern wichtig, da die Fluktuationsgefahr in der Einarbeitungsphase besonders hoch ist und als Grund von vielen neuen Mitarbeitern ein fehlendes „Zugehörigkeitsgefühl“ genannt wird. Durch eine zentrale Ansprechperson erhält der neue Mitarbeiter hingegen frühzeitig das Gefühl, dass er angenommen wird und seine Funktion für das Unternehmen wichtig ist. Weiterhin können Mentoren die expliziten und impliziten Richtlinien im Unternehmen vermitteln, so dass der neue Mitarbeiter die Verhaltensweisen frühzeitig erkennt und versteht. Demnach führt der Einsatz von Mentoren und Coaches zu einer effektiveren Einarbeitung, infolgedessen die Motivation und Leistungsbereitschaft von neuen Kollegen kontinuierlich hochgehalten werden kann.

Um das hohe Interesse des Unternehmens gegenüber einem neuen Mitarbeiter zu signalisieren und bereits frühzeitig Vertrauen aufzubauen, können – neben dem Einsatz von Mentoren – auch **„runde Tische“** eingesetzt werden. Dabei sollten sowohl der unmittelbare Vorgesetzte als auch höhere Führungskräfte und die neuen Kollegen anwesend sein. Dies ermöglicht dem neuen Mitarbeiter ein umfassendes Bild über die Unternehmensstrategien und -ziele sowie die Strukturen in der Organisation zu erhalten und gleichzeitig Kontakt zu wichtigen Personen und Ansprechpartnern zu knüpfen.

In Abschnitt 4.2. wurde bereits das Thema **„psychologischer Vertrag“** ausführlich dargestellt. Dieser Vertrag spielt im Rahmen der Einarbeitungsphase eine wesentliche Rolle. In der Startphase des neuen Mitarbeiters werden die Anforderungen und Erwartungen beider Seiten (Mitarbeiter, Unternehmen) definiert und damit der Grundstein für die weitere Beziehung gelegt.

Infolgedessen sollte sich das Unternehmen (vertreten durch den Vorgesetzten) aktiv mit den Erwartungen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzen und die eigenen Erwartungen an diese klar kommunizieren. So kann eine vertrauensbildende Umgebung geschaffen und die Mitarbeiter zu einer leistungsstarken und engagierten Arbeit motiviert werden. Dazu eignen sich besonders Mitarbeiter- und Feedbackgespräche, welche einen kontinuierlichen Austausch der Erwartungen und Bedürfnisse ermöglichen.

Neben der Kommunikation der gegenseitigen Erwartungen sollten während der Einarbeitungsphase auch **persönliche Entwicklungspläne** definiert und umgesetzt werden. Diese beinhalten zukünftige Weiterbildungen und Entwicklungsmöglichkeiten mit dem Ziel, dem Mitarbeiter seine Perspektiven im Unternehmen aufzuzeigen und ihm ein kontinuierliches Lernen zu ermöglichen. Aufgrund der Schnelllebigkeit des Arbeitsmarktes und der verschiedenen Branchen ist dies – sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter – besonders essentiell. Weiterhin ermöglicht die Erarbeitung von Entwicklungsplänen eine Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der neuen Mitarbeiter, da ihnen eine Perspektive im Unternehmen aufgezeigt wird. Sie erhalten das Gefühl, dass ihr Betrieb in ihre Zukunft investiert und sie demnach für das Unternehmen und dessen Erfolg wichtig sind.

Die vorherigen Aussagen zeigen, dass verschiedene **Orientierungs- und Trainingsprogramme** im Rahmen der Einarbeitungsphase von entscheidender Bedeutung sind, um den Mitarbeiter nachhaltig an das Unternehmen zu binden und ihm gleichzeitig Vertrauen in seine Fähigkeiten und Fertigkeiten zu signalisieren. Darüber hinaus ermöglichen diese Programme bereits in der Startphase des neuen Mitarbeiters eine effektive Vermittlung der Unternehmenskultur, deren Verständnis wesentlich für die Zusammenarbeit in der Organisation ist. Auch die Stärkung des Zugehörigkeitsgefühls wird durch den Einsatz entsprechender Maßnahmen (z. B. Mentor, „runde Tische“) gefördert. Dies ist insofern bedeutend, da es eine wichtige Basis für den „Wohlfühlfaktor“ des neuen Mitarbeiters darstellt und demnach entscheidend für eine nachhaltige Bindung und den Aufbau einer Vertrauenskultur ist.

Letztendlich kann festgehalten werden, dass die Startphase eines neuen Mitarbeiters die weitere Beziehung zwischen ihm und dem Unternehmen maßgeblich prägt. Demnach sollte diese Phase bei der Gestaltung der Arbeitsbeziehung besondere Aufmerksamkeit erhalten. Nur durch eine aktive Einarbeitungsphase und den Einsatz verschiedener Eingewöhnungsprogramme und -maßnahmen ist der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen möglich.

4.3.3. Umgang mit bestehenden Mitarbeitern/Personalbetreuung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde deutlich, dass die Basis für eine positive Vertrauenskultur und einer effizienten Mitarbeiterbindung bereits in der Einarbeitungsphase neuer Mitarbeiter beginnt. Für eine nachhaltige Umsetzung und eine kontinuierliche Vertrauensbeziehung ist jedoch der weitere Umgang mit den bestehenden Mitarbeitern entscheidend. Welche Faktoren das Unternehmen dabei berücksichtigen sollte, wird nachfolgend erläutert.

Dass **Transparenz und Fairness** für eine positiv erlebte Vertrauensbeziehung und die Mitarbeiterbindung wichtig sind, wurde bereits bei der Betrachtung des Recruiting- und Einarbeitungsprozesses deutlich. Auch beim Umgang mit vorhandenen Mitarbeitern spielen diese Faktoren eine wichtige Rolle. Im Rahmen der transparenten Gestaltung von Unternehmensprozessen sollten die Mitarbeiter kontinuierlich und frühzeitig über Angelegenheiten, welche sie betreffen, informiert werden. Dazu zählen z. B. Umstrukturierungen, Neueinstellungen, Weiterbildungen sowie neue Projekte und Unternehmensziele. Auf diese Weise zeigt das Unternehmen eine vertrauensvolle und offene Haltung gegenüber seinen Mitarbeitern. Das ist wichtig, um sie bei neuen Prozessen von Beginn an „mitzunehmen“ und zu motivieren. Insbesondere bei Veränderungsprozessen ist eine frühzeitige Einbeziehung der Mitarbeiter wichtig, um eine abwehrende Haltung zu verringern bzw. zu vermeiden. Ein hohes Maß an Offenheit und Transparenz ist auch beim Umgang mit betriebsrelevanten Informationen und Daten notwendig. Dies gewährleistet eine schnelle und effektive Kommunikationskette im Unternehmen mit dem Ziel, Zeit und Kosten zu sparen.

Für den Erfolg einer transparenten Gestaltung ist besonders die **Rolle der Führungskräfte** entscheidend. Der Vorgesetzte sollte bei Entscheidungen, welche die Mitarbeiter direkt betreffen, eine hohe Transparenz sicherstellen. Dabei sollten sie die Absichten und Gründe für eine getroffene Entscheidung klar und deutlich kommunizieren. Auf diese Weise können Misstrauen und Enttäuschung, welche sich negativ auf die Vertrauensbeziehung und damit einhergehend auf die Mitarbeiterbindung auswirken, vermieden werden. Dass die Führungskraft im Vertrauensprozess eine wichtige Rolle spielt, wurde bereits in den Ausführungen in Abschnitt 3.3.1. deutlich. Neben der Gewährleistung von Transparenz bei Unternehmensentscheidungen kommt ihr eine weitere Anzahl komplexer Aufgaben zu. So ist die Führungskraft dafür verantwortlich in ihrer Abteilung bzw. bei den ihr unterstellten Mitarbeitern eine vertrauensfördernde Umgebung zu schaffen. Dies beinhaltet auch, dass der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern Vertrauen vorlebt, indem er ihnen einen Vertrauensvorschuss gewährt und Kontrollmaßnahmen einschränkt. Wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ein hohes Maß an Vertrauen – sowohl zwischen den Kollegen als auch mit der Führungskraft – im Unternehmen herrscht, fällt es ihnen leichter selbst Vertrauen entgegenzubringen. Weiterhin sollte sich der Vorgesetzte Zeit für seine Mitarbeiter nehmen und ihnen bei Problemen und Fragen die notwendige Aufmerksamkeit schenken. Auch eine aktive Auseinandersetzung mit den Interessen des Mitarbeiters ist wichtig, um seine Erwartungen und Bedürfnisse zu kennen und so zu deren Erfüllung beitragen zu können. In diesem Zusammenhang nehmen Mitarbeitergespräche eine wichtige Funktion ein, da hierbei ausführlich die Arbeit des Mitarbeiters sowie seine Karriereentwicklung und Weiterbildungsmöglichkeiten erörtert werden können. Der Vorgesetzte hat die Möglichkeit Probleme und Konflikte sowie Ideen und Vorschläge mit seinem Mitarbeiter zu diskutieren und ihm für seine erbrachte Leistung Anerkennung zu zeigen. Das sind wesentliche Faktoren, um die Mitarbeiter zu motivieren, Vertrauen zu erzeugen und sie nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Weiterhin fördert das Mitarbeitergespräch die Zwei-Wege-Kommunikation zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten, wodurch ein kontinuierlicher Abgleich der gegenseitigen Erwartungen möglich ist, welcher wiederum für den Erhalt des psychologischen Vertrages und damit einhergehend für die Vertrauensbeziehung und Mitarbeiterbindung im Unternehmen wichtig ist. Das Mitarbeitergespräch als Feedbackinstrument hat folglich eine große Bedeutung, um Vertrauen aufzubauen und kontinuierlich zu festigen.

Damit die Führungskraft ihrer Rolle gerecht werden kann, sollten Unternehmen entsprechende **Leitlinien** aufstellen, welche dem Vorgesetzten eine Orientierungshilfe bezüglich seiner Aufgaben und Anforderungen geben. Diese Leitlinien regeln u. a. den respektvollen Umgang miteinander, ein kontinuierliches Feedback, eine transparente Kommunikation sowie die Teilhabe von Mitarbeitern am Unternehmensgeschehen. Eine Führungsleitlinie der Bayer AG besteht z. B. darin, den Mitarbeitern ein klares, ehrliches und zügiges Feedback zu geben. Darüber hinaus ist im Führungskonzept festgeschrieben, dass der Vorgesetzte seine Mitarbeiter fair und mit Respekt behandeln soll.¹²³ Wichtig für den Erfolg solcher Führungsleitlinien ist eine tatsächliche Umsetzung. So sollten sie nicht nur aufgeschrieben werden, sondern auch tatsächlich durch die Beteiligten vorgelebt und umgesetzt werden. Wenn nun die Bayer AG in ihren Führungsgrundsätzen einen gerechten und ehrlichen Umgang miteinander festschreibt, die jeweiligen Vorgesetzten jedoch völlig anders agieren und sich nicht fair gegenüber ihren Mitarbeitern verhalten, fühlen sich diese getäuscht und reagieren mit Unverständnis, Misstrauen und Distanz. Diese negativen Konsequenzen erschweren den nachhaltigen Aufbau einer offenen Vertrauenskultur.

Für den Aufbau von Vertrauen ist weiterhin die Anwendung von **Partizipation** im Unternehmen entscheidend. Gibt es eine faire und konstruktive Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften im Unternehmen? Erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeiten entsprechend ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten eigenverantwortlich und autonom zu arbeiten? Werden die Mitarbeiter in die Ausarbeitung von Entwicklungs- und Belohnungsprozessen einbezogen? Können die Mitarbeiter eigene Ideen entwickeln sowie ihre Meinung offen und ehrlich vertreten ohne Konsequenzen zu befürchten? Dies sind einige Fragen, welche sich im Rahmen der Mitarbeiterpartizipation stellen. Ein Unternehmen, welches eine ehrliche und positive Vertrauenskultur aufbauen und umsetzen möchte, sollte diese Fragen mit „ja“ beantworten.

Die Einbeziehung von Mitarbeitern in Unternehmensprozesse und -entscheidungen führt dazu, dass die Mitarbeiter das Gefühl erhalten für das Unternehmen wichtig zu sein und zum Erfolg aktiv beitragen zu können. Durch diesen Vertrauensbeweis fällt es ihnen leichter selbst Vertrauen entgegenzubringen.

¹²³ Vgl. Bayer AG (2013), veröffentlicht im Internet (01.09.2013)

Demnach sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter frühzeitig über neue Projekte und Veränderungen informieren, um ihnen die Möglichkeit zu bieten, ihre eigene Meinung zu äußern und sie nicht vor vollendete Tatsachen zu stellen. Auch bei der Umstrukturierung einer Abteilung oder bei der Planung einer neuen Produktion, sollten die beteiligten Mitarbeiter einbezogen werden, um eine spätere abwehrende Haltung zu vermeiden. Da sie direkt an der Basis sitzen, können von ihnen auch wertvolle Informationen und verbesserte Ideen ausgehen, welche wiederum die Umsetzung eines bestimmten Projektes erleichtern oder zeigen, dass bestimmte Ideen so nicht verwirklicht werden können. So kann bei der Umstrukturierung einer Abteilung deutlich werden, dass das Umsetzen bestimmter Mitarbeiter nicht sinnvoll ist, da infolgedessen z. B. eine schnelle Kommunikationskette erschwert wird. Führungskräfte oder Projektverantwortliche können solche Aspekte oft nicht in die Planung einbeziehen, da sie die Abläufe in den entsprechenden Abteilungen meist nicht genau kennen. So wird deutlich, dass die enge Zusammenarbeit zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitern für die effektive Umsetzung bestimmter Projekte und Abläufe essentiell ist.

Weiterhin stehen beim Umgang mit bestehenden Mitarbeitern die **Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen** im Fokus. Den Mitarbeitern sollte die Möglichkeit gegeben werden sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, um sowohl für den Arbeitsmarkt als auch für das Unternehmen „attraktiv“ zu bleiben. Das ist zum einen wichtig, um entsprechende Erwartungen (z. B. kontinuierliches Lernen) der Mitarbeiter aus dem psychologischen Vertrag zu erfüllen. Zum anderen zeigt das Unternehmen dadurch sein Vertrauen in den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten, welches sich wiederum positiv auf den Aufbau einer offenen Vertrauenskultur auswirkt und eine nachhaltige Bindung an das Unternehmen fördert. Auch die Schulung von Führungskräften ist in diesem Zusammenhang wichtig, um sie optimal auf ihre Funktion im Vertrauens- und Mitarbeiterbindungsprozess vorzubereiten.

Für den Aufbau von Vertrauen ist dabei nicht nur das Angebot entsprechender Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen wichtig, sondern auch eine faire und transparente Umsetzung. Demnach sollte klar geregelt werden, welche Maßnahmen für welche Mitarbeiter/ -gruppen angeboten und welche Ziele dabei erreicht werden sollen. Dabei ist entscheidend, dass jeder Mitarbeiter die Möglichkeit erhält seine Fähigkeiten und Fertigkeiten auszubauen und zu vertiefen.

Eine reine Willkür oder eine bevorzugte Behandlung bestimmter Mitarbeiter ist folglich konsequent zu vermeiden, da dies häufig zu Enttäuschung und Unverständnis führt und als Folge negative Auswirkungen auf das Betriebsklima und die Vertrauensbeziehung hat.

Um seine Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Vertrauen zu zeigen, kann das Unternehmen auch **Vertrauensarbeitszeiten oder mobiles Arbeiten**¹²⁴ anbieten.

Innerhalb der Vertrauensarbeitszeit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit ihre Arbeit selbst zu gestalten und dabei zu entscheiden, wann sie im Unternehmen erscheinen und wie lange sie anwesend sind. In diesem Fall steht in erster Linie ihre erbrachte Leistung und nicht ihre Präsenz im Unternehmen im Vordergrund. Folglich ist nicht die tatsächliche Arbeitszeit entscheidend, sondern vielmehr der Zeitpunkt, zu dem eine bestimmte Leistung erbracht sein muss, so dass sich die Vertrauensarbeitszeit insbesondere für die Ausübung von Projekten eignet. Für eine effektive Umsetzung bedarf es jedoch klarer Regeln, welche in Zielvereinbarungen definiert werden müssen. Das Unternehmen muss an die Zuverlässigkeit und das Verantwortungsbewusstsein seiner Mitarbeiter glauben und ihnen vertrauen. Gleichzeitig muss das betroffene Personal das entgegengebrachte Vertrauen beweisen, indem es die vereinbarten Ziele fristgerecht erfüllt. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass die Zeitvorgaben realistisch sind und entsprechende Risikofaktoren (Störungen, Krankheit, ...) berücksichtigt werden. Der Vorteil der Vertrauensarbeitszeit liegt zum einen darin, dass der Vertrauensbeweis und die entgegengebrachte Wertschätzung die Bindung des Mitarbeiters zum Unternehmen deutlich erhöhen. Zum anderen haben beide Parteien die Möglichkeit, das in sie gesetzte Vertrauen zu beweisen und so die gegenseitige Vertrauensbasis zu stärken. Dieser Aspekt ist insofern wichtig, als dass der Aufbau einer nachhaltigen Vertrauenskultur ein langjähriger und schwieriger Prozess ist, welcher einer Vielzahl an positiv erlebten Vertrauensbeweisen bedarf.

¹²⁴ Die beiden Themen „mobiles Arbeiten“ und „Vertrauensarbeitszeit“ sind sehr komplexe Themen mit einer Vielzahl an Vor- und Nachteilen. Da diese kein wesentlicher Bestandteil der vorliegenden Masterarbeit sind, erfolgt keine detaillierte Betrachtung. Die Nennung der beiden Möglichkeiten diente lediglich dem Zweck, einige Möglichkeiten zur Vertrauensbildung und Mitarbeitermotivation aufzuzeigen.

Neben der Vertrauensarbeitszeit kann das mobile Arbeiten genutzt werden, um die Mitarbeiter zu motivieren und sie nachhaltig zu binden. Ob von zu Hause aus, im Hotel, in der Bahn oder im Flugzeug – der Mitarbeiter kann selbst bestimmen wann und wo er arbeitet. Er gewinnt die Freiheit sein Arbeitspensum flexibel einzuteilen und so motivierter an seine Aufgaben heranzugehen. Auch die Kreativität wird durch diese Arbeitsform gefördert, da der Mitarbeiter für sich den besten Arbeitsplatz auswählen kann. Dieser Vertrauensbeweis und der gewonnene Freiraum können neben einer erhöhten Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter eine nachhaltige Mitarbeiterbindung bewirken.

Neben der Betrachtung von Unternehmensprozessen und -strukturen im Rahmen einer vertrauensvollen und bindungsfreundlichen Umgebung sollten auch **HR-Prozesse** im Fokus stehen. Hier ist die Schaffung von Human Resource Verfahren, welche den Umgang mit Chancengleichheit, Beschwerden, Feedback und Förderung sicherstellen, ein wichtiger Bestandteil für den Aufbau einer Vertrauenskultur und die Bindung von Mitarbeitern. Sie regeln einen fairen, transparenten und konsequenten Umgang mit schwierigen Themen, wodurch negative Auswirkungen auf das Betriebsklima und Vertrauensdefizite vermieden werden sollen. In diesem Zusammenhang ist z. B. wichtig, dass es Regelungen bei Konflikten im Unternehmen gibt, welche eine faire und konstruktive Aussprache gestalten. Auch die Erarbeitung einer Nachfolgeplanung oder die interne Besetzung einer neuen Stelle sollte hier geregelt sein, um Chancengleichheit zu wahren und so eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten. Dies ist wichtig, um die Mitarbeiter zu motivieren und sie nachhaltig an das Unternehmen zu binden. Weiterhin sollten HR-Strategien¹²⁵ entwickelt und kommuniziert werden, welche die wichtigsten Bereiche der Beschäftigung, Belohnung und Entwicklung abdecken.

Die Gleichbehandlung und Offenheit bei diesen Themen ist ein wichtiger Bestandteil für die Glaubwürdigkeit von Führungskräften und des Unternehmens. Dies beinhaltet z. B. die Regelung von Arbeitszeiten, die Weiterbildungsangebote sowie den Umgang mit variabler Vergütung und Prämien.

¹²⁵ Die Abkürzung HR steht für Human Resource.

Sollten hier Widersprüche auftreten oder eine unfaire Behandlung bekannt werden, hat dies erhebliche Auswirkungen auf die Vertrauenskultur im Unternehmen und damit letztendlich auch auf die Bindung von Mitarbeitern.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen deutlich, dass die Konzentration auf die Einarbeitungsphase der Mitarbeiter – als Basis für den Aufbau von Vertrauen und einer positiven Mitarbeiterbindung – nicht ausreichend ist. Für eine nachhaltige Ausrichtung bedarf es einer kontinuierlichen Auseinandersetzung mit diesen Themen. Demnach ist der Umgang mit den bestehenden Mitarbeitern ein essentieller Bestandteil einer positiv erlebten Vertrauenskultur und der langfristigen Bindung geeigneter Mitarbeiter. Ein wichtiger Aspekt bei der Betreuung der vorhandenen Belegschaft, welcher noch nicht definiert wurde, ist die Vergütungspolitik im Unternehmen. Aufgrund seiner Bedeutung für die empfundene Transparenz und Fairness im Unternehmen wird dieser separat im nachfolgenden Abschnitt dargestellt.

4.3.4. Vergütungspolitik

Die Vergütungspolitik spielt bei der Vertrauenskultur im Unternehmen und der Bindung von Mitarbeitern eine entscheidende Rolle. Hierbei stehen die Grundsätze „Fairness“ und „Gerechtigkeit“, welche für die positive Gestaltung der Vertrauensbeziehung in der Organisation besonders entscheidend sind (siehe 3.3.2.), im Mittelpunkt. Auch für die nachhaltige Bindung von Mitarbeitern ist wichtig, dass sie fair behandelt werden und eine einheitliche Vergütungspolitik in ihrer Firma vorhanden ist. Folglich sollte ein Unternehmen die Sicherstellung eines fairen, transparenten und konsistenten Belohnungssystems fokussieren.

Die **Politik der Transparenz** beinhaltet dabei, dass den Mitarbeitern klar kommuniziert wird, wie sich ihre Vergütung zusammensetzt und nach welchen Maßstäben bestimmte Entscheidungen (z. B. Bonuszahlungen) getroffen werden. Demnach bedarf es klarer Regeln für die Gestaltung von Vergütungssystemen, damit diese als transparent und vertrauensvoll empfunden werden. Dabei muss für den einzelnen Mitarbeiter auch die Beeinflussbarkeit von leistungsabhängigen Bestandteilen der Vergütung (u. a. Freizeitausgleich, Bonuszahlungen) erkennbar sein.

Bei der Betrachtung der **Fairness** von Vergütungssystemen stehen zwei Aspekte im Vordergrund: die Arbeitsaufgabe und die Verteilungsgerechtigkeit. Ein Mitarbeiter betrachtet sein Entgelt zum einen in Hinblick auf seine Arbeitsleistung und -aufgabe, zum anderen vergleicht er seine Vergütung mit der Bezahlung seiner Kollegen. Für die faire Gestaltung von Vergütungssystemen ist folglich die Umsetzung einer einheitlichen und eindeutigen Politik entscheidend. So sollte es entsprechende Richtlinien im Unternehmen geben, welche die Entwicklung, Umsetzung und Anpassung von Bonuszahlungen und Lohn-/Gehaltszahlungen definieren. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass die Richtlinien nicht nur schriftlich fixiert, sondern auch an die Mitarbeiter kommuniziert werden. Es sollte bspw. eine einheitliche Berechnung für Bonuszahlungen vorhanden sein, welche ein Minimum und ein Maximum beinhaltet, um so einer unfairen (übermäßig hohen oder zu geringen) Bonuszahlung vorzubeugen. Auch der Einsatz eines klar definierten Kriterienkataloges für die Zahlung leistungsbezogener Gehaltsbestandteile ist wesentlich, um klar und transparent zu kommunizieren, ab wann ein Mitarbeiter z. B. Bonuszahlungen erhält und wie hoch die entsprechende Vergütung ausfallen sollte. Darüber hinaus sollte eine nachvollziehbare und einheitliche Strukturierung und Bewertung der jeweiligen Stellen und Funktionen im Unternehmen vorhanden sein. Dies dient u. a. dem Zweck, die Mitarbeiter, welche dieselbe oder ähnliche Arbeit im Unternehmen leisten, einheitlich zu bezahlen und so eine faire Vergütung zu ermöglichen. Das Unternehmen sollte bei der Vergütung seiner Mitarbeiter auch auf Entgeltgruppen und Gehaltsbänder zurückgreifen, da diese eine klare Regelung bezüglich der Vergütung ermöglichen. Es ist genau definiert, welche Fähigkeiten, Abschlüsse und Kenntnisse ein Mitarbeiter benötigt, um z. B. unter die Entgeltgruppe 10 zu fallen. Das gleiche gilt für den Aufstieg innerhalb eines Gehaltsbandes, so dass die Mitarbeiter genau wissen, wie und ab wann sie ein höheres Entgelt erzielen können. Dies ermöglicht eine faire und transparente Vergütung, welche essentiell für den Aufbau von Vertrauen, die Motivation der Mitarbeiter und damit einhergehend für ihre nachhaltige Bindung ist.

Demgegenüber sind die Folgen einer als unfair empfundenen Vergütungspolitik sehr vielschichtig und können sich negativ auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken. So kann die Fluktuationsquote der Mitarbeiter im Unternehmen dramatisch ansteigen. Auch die Auflösung des psychologischen Vertrages sowie eine sinkende Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter kann die Folge sein. Dies kann wiederum zu einer geringeren Arbeitsleistung und Absentismus führen.

Als Folge kann festgehalten werden, dass sich eine unfaire Vergütungspolitik negativ auf die Mitarbeiterbindung auswirkt. Es bedarf demnach einer als fair und transparent empfundenen Vergütung im Unternehmen, um den Aufbau einer Vertrauensbeziehung und die Bindung von Mitarbeitern nachhaltig zu gestalten.

4.3.5. Personalfreisetzung

Die Vertrauenskultur und die Bindung von Mitarbeitern ist auch Teil eines Exit-Prozesses. Das liegt zum einen darin begründet, dass der Umgang mit ausscheidenden Mitarbeitern eine hohe Aufmerksamkeit in der Belegschaft erfährt. Die Mitarbeiter reagieren sehr sensibel auf die Freisetzung von Kollegen und verfolgen den weiteren Prozess sehr genau. Wenn das Unternehmen vordergründig einen vertrauensvollen und offenen Umgang miteinander suggeriert, bei dem Austritt eines Mitarbeiters jedoch das Gegenteil beweist, entsteht Misstrauen und Unverständnis unter der Belegschaft. Der zeit- und kostenintensive Aufbau von Vertrauen und die Investition in bindungsfördernde Maßnahmen könnten dadurch erheblichen Schaden nehmen. Ein negatives Beispiel wäre hierbei: „Mein Chef redet seit meiner Kündigung nicht mehr mit mir“. Als positiv wäre hingegen die aktive Auseinandersetzung mit diesem Thema zu bewerten, indem z. B. „**Exit-Interviews**“ eingesetzt werden. Diese bieten einen respektvollen Umgang mit der Entscheidung über den Weggang eines Mitarbeiters. Ein wesentliches Ziel im Rahmen dieses Interviews sollte die Auseinandersetzung mit den Gründen für den Jobwechsel sein, um so Hinweise auf Motivationsbarrieren oder negative Erfahrungen im Unternehmen zu erhalten. So können die vorhandenen Probleme behoben und weitere unerwünschte Fluktuation verringert bzw. vermieden werden. Darüber hinaus ermöglichen Exit-Interviews eine umfassende Übergabe an den Nachfolger. Dies ist besonders wichtig, wenn ein Know-how-Träger das Unternehmen verlässt und ein Transfer des Wissens an die Kollegen und Nachfolger notwendig ist.

Durch einen konstruktiven Umgang mit dem Ausscheiden eines Mitarbeiters kann auch der Grundstein für eine weitere Kooperation gelegt werden. Zum einen können ehemalige Mitarbeiter als Empfehlungsgeber – sowohl für potenzielle Bewerber als auch Geschäftskunden – fungieren. Zum anderen können die ehemaligen Mitarbeiter selbst zu wichtigen Geschäftskunden oder -partnern werden. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, dass ehemalige Mitarbeiter zu zukünftigen Mitarbeitern werden.

Dies ist bspw. der Fall, wenn ein Mitarbeiter aufgrund eines Umzuges der Familie oder aus Weiterentwicklungsmöglichkeiten das Unternehmen verlässt, aber bei einer Veränderung jederzeit wieder zurückkehren würde. Der Einsatz ehemaliger Mitarbeiter ist insofern von Vorteil, da eine zeitintensive Vorauswahl und Einarbeitung nicht notwendig ist und der Mitarbeiter seine neuen Erfahrungen und Erkenntnisse im Unternehmen einbringen kann.

Ein respektvoller Umgang mit ausscheidenden Mitarbeitern ist eine wichtige Basis für eine Vertrauenskultur, welche einen offenen und fairen Umgang miteinander fordert und fördert. Auch für die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter ist entscheidend, wie das Unternehmen auf das Ausscheiden eines Mitarbeiters reagiert und damit im weiteren Arbeitsalltag umgeht. Demnach kommt der Austrittsphase eine ebenso wichtige Bedeutung wie den anderen personalpolitischen Handlungsfeldern zu und sollte folglich keinesfalls vernachlässigt werden. Andernfalls könnte die mühsam erarbeitete Vertrauensbeziehung im Unternehmen nachhaltig negativ beeinflusst werden.

Die Betrachtung der verschiedenen personalpolitischen Handlungsfelder zeigt, dass der Aufbau von Vertrauen sehr zeitaufwendig und komplex ist. Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, in denen Vertrauen entwickelt und gestärkt, aber auch negativ beeinflusst werden kann. Gleichzeitig wird deutlich, dass der Aufbau von Vertrauen in einem direkten Zusammenhang zur nachhaltigen Bindung von Mitarbeitern steht. Für eine effektive Mitarbeiterbindung bedarf es eines ehrlichen Starts in die Arbeitsbeziehung, einer Berücksichtigung der gegenseitigen Erwartungen, einer fairen Behandlung der Mitarbeiter, einer gerechten und transparenten Vergütungspolitik sowie einem konstruktiven Umgang mit dem Austritt aus dem Unternehmen. Wie die Betrachtung der personalpolitischen Handlungsfelder zeigt, sind dies alles Faktoren, welche aus einer tatsächlich gelebten Vertrauenspolitik resultieren. Somit kann schlussendlich festgehalten werden, dass **Vertrauen die Basis für eine effektive und nachhaltige Bindung von Mitarbeitern darstellt.**

5. Fazit

Die Ausführungen dieser Arbeit zeigten, dass die Bindung von Mitarbeitern einen zentralen Aspekt für den Erfolg eines Unternehmens darstellt. Sie wirkt sich negativ auf Absentismus und eine unerwünschte Fluktuation aus und erhöht gleichzeitig die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Darüber hinaus fördert sie eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit im Unternehmen und ermöglicht so einen positiven Einfluss auf das Betriebsklima. Diese Vorteile können jedoch nur erzielt werden, wenn sich das Unternehmen aktiv mit den Herausforderungen der Mitarbeiterbindung auseinandersetzt und sein Konzept nachhaltig gestaltet. Dazu zählt, dass die Führungskräfte in den Prozess frühzeitig eingebunden und auf ihre Rolle konsequent vorbereitet werden. Sie müssen sich ihrer Verantwortung und Vorbildfunktion bewusst sein und diese kontinuierlich in ihrer Arbeits- und Verhaltensweise zeigen. Weiterhin müssen entsprechende Maßnahmen für die Bindung an das Unternehmen entwickelt, geplant und umgesetzt werden. Das Ziel sollte dabei immer darin bestehen, eine emotionale Verbundenheit (*affektives Commitment*) mit dem Unternehmen zu erreichen. Im Rahmen dessen verbleibt der Mitarbeiter in dem Unternehmen, weil das sein Wunsch ist und nicht aufgrund fehlender Alternativen. Wie die Ausarbeitungen in Abschnitt 2.1.3. zeigten, kann diese Verbundenheit nur mit einem vertrauensvollen und offenen Arbeitsklima erzielt werden, in dem die Mitarbeiter frei ihre Erwartungen und Bedürfnisse äußern können.

An diesen Aspekt knüpfte das zweite große Thema der vorliegenden Arbeit an – die Vertrauenskultur. Die Ausführungen innerhalb dieser Arbeit zeigten, dass sie die Grundlage jeder Kooperation und ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur ist, so dass ihre Bedeutung für die Wirtschaft und die Arbeitsbeziehung in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus rückte. Dabei wurde aber auch deutlich, dass die erfolgreiche Umsetzung einer nachhaltigen Vertrauensbeziehung eines Vertrauensvorschlusses bedarf, denn wie bereits Ernest Hemingway sagte „Der beste Weg herauszufinden, ob man jemanden vertrauen kann, ist ihm zu vertrauen.“ Die Vorteile, welche sich daraus für das Unternehmen und seine Mitarbeiter erschließen, sind vielfältig und reichen von einer erhöhten Motivation über eine niedrigere Fluktuationsquote bis hin zu einer Verringerung des opportunistischen Verhaltens.

Nur durch Vertrauen kann eine Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten aufgebaut werden, welche einen kontinuierlichen Austausch der gegenseitigen Erwartungen ermöglicht. Gleichzeitig führt es zu einer wertschätzenden und anerkennenden Kultur im Unternehmen, in der sich die Mitarbeiter ernst genommen und als Teil der Organisation fühlen. Dies sind alle Aspekte, welche sich positiv auf die Arbeitsbeziehung auswirken und so eine effektive Bindung von Mitarbeitern ermöglichen bzw. begünstigen. Demnach kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit festgestellt werden, dass **Vertrauen die Grundlage für den Aufbau und die Umsetzung einer nachhaltigen Mitarbeiterbindung darstellt**. Für eine effektive Umsetzung dessen, bedarf es jedoch der Betrachtung zahlreicher Faktoren, welche das gesamte Spektrum der Arbeitsbeziehung betreffen. Demnach stand die zentrale Frage im Mittelpunkt, welche Handlungsmöglichkeiten sich nun daraus für die Unternehmen ableiten?

Eine wesentliche Schlussfolgerung aus der Betrachtung der verschiedenen personalpolitischen Handlungsfelder besteht darin, dass ein Unternehmen bereits vor Beginn der eigentlichen Mitarbeiterbeziehung Vertrauen aufbauen oder „zerstören“ kann. Dies betrifft neben der Erstellung einer aussagekräftigen und ehrlichen Stellenanzeige, insbesondere den Prozess des Vorstellungsgespräches. Unternehmen sollten hierbei zwingend ein offenes und ehrliches Gespräch führen, ohne auf unzulässige Fragen (z. B. nach einer möglichen Schwangerschaft) zurückzugreifen. Aber auch nach der Einstellung eines Bewerbers muss kontinuierlich Vertrauen aufgebaut und umgesetzt werden, um den Mitarbeiter nachhaltig an die Organisation zu binden. Die Ausführungen zeigen, dass das Unternehmen für die ersten Wochen des Mitarbeiters einen konkreten Einarbeitungsplan entwickeln sollte, welcher den Einsatz eines Mentors/Coaches, die Ausgabe von Mitarbeiterbüchern und den Abgleich der gegenseitigen Erwartungen beinhaltet.

Im Rahmen der Personalbetreuung ist insbesondere der faire und transparente Umgang mit den bestehenden Mitarbeitern wichtig, indem sie stärker in die Unternehmensprozesse und -entscheidungen eingebunden und ihnen mehr Autonomie und Freiräume gewährt werden. In diesem Zusammenhang spielt besonders die kontinuierliche Umsetzung von Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen eine wichtige Rolle.

Des Weiteren muss das Unternehmen eine faire und transparente Vergütungspolitik anwenden, welche eine umfassende Kommunikation der Vergütungsbestandteile sowie die entsprechenden Regeln für ihre Anwendung (z. B. Wann werden Bonuszahlungen ausgeführt?) beinhaltet.

Die Betrachtung der verschiedenen personalpolitischen Handlungsfelder zeigte letztendlich auch, dass der Personalfreisetzungprozess vom Unternehmen berücksichtigt werden muss. Es mag nicht leicht nachzuvollziehen sein, warum das Ausscheiden eines Mitarbeiters Einfluss auf die Bindung der anderen Kollegen hat. Dennoch kommt diesem Prozess eine wichtige Bedeutung zu, da hier die Vertrauensaussagen des Unternehmens auf eine harte Probe gestellt werden. Es ist wichtig, dass sich das Unternehmen fair gegenüber einem ausscheidenden Mitarbeiter verhält und aktiv den Prozess begleitet (z. B. in Form eines Exit-Interviews), da dies sowohl interne (die anderen Kollegen verfolgen diesen Prozess genau) als auch externe Auswirkungen (Image des Unternehmens) hat.

Letztendlich kann festgehalten werden, dass die Mitarbeiterbindung über einen immer größeren Stellenwert – sowohl für die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens als auch für die persönliche Situation des Mitarbeiters – verfügt. Der Aufbau und die kontinuierliche Umsetzung von Vertrauen nehmen dabei eine unerlässliche Position ein. Für Mitarbeiter ist es ein Anker, welcher sie im Unternehmen hält und ihnen Sicherheit und Unterstützung gibt. Für die Unternehmen stellt es einen unersetzbaren Motivations- und Leistungsantreiber und somit ein wichtiges Betriebskapital dar, wodurch ihnen auf dem Wettbewerbsmarkt ein wesentlicher Vorteil verschafft wird. Demnach kann abschließend folgende Aussage getroffen und als Fazit dieser Arbeit angesehen werden: ***Vertrauen ist das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern und wird für den Prozess der Mitarbeiterbindung zukünftig betrachtet immer wertvoller werden.***

Literaturverzeichnis

- Armstrong, M. (2009): Armstrong's handbook of human resource management practice, 11. Auflage, Kogan Page, London and Philadelphia, S. 268-269, 279.
- Badura, Prof. Dr. B., et al. (2010): Fehlzeiten-Report 2009 – Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden erhöhen, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, S. 158.
- Berthel, J. / Becker, F. (2010): Personalmanagement, 9. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 46, 291, 316, 351, 380.
- Böhlert, F. (2010): Fehlzeitenmanagement zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit – Grundlagen und Strategie, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, S. 11.
- Drumm, H. (2008): Personalwirtschaft, 6. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 20, 384.
- Felfe, J. (2008): Mitarbeiterbindung, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen, S. 12-15.
- Hauff, S. (2010): Früherkennung im Human Resource Management. In: Alewell, D. / Kabst, R. / Martin, A. / Matiaske, W. / Nienhüser, W. / Schramm, F. / Weber, W. (Hrsg.): Schriftreihe Empirische Personal- und Organisationsforschung: Band 45, Rainer Hampp Verlag, München, S. 191.
- Hermann, M. / Pifko, C. (2009): Personalmanagement – Theorie und zahlreiche Beispiele aus der Praxis, 2. Auflage, Compendio Bildungsmedien AG, Zürich, S. 156.
- Holler, M. / Iller, G. (2006): Einführung in die Spieltheorie, 6. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 1-3.
- Hungenberg, H. / Wulf, T. (2011): Grundlagen der Unternehmensführung, 4. Auflage, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 272, 274.
- Höhnel, A. (2012): Flexibilisierung und Vertrauen – Zur Bedeutung von Vertrauen in Veränderungsprozessen. In: Bouncken, R. / Bornewasser, M. (Hrsg.): Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 170-171, 177.
- Jonas, R. (2009): Erfolg durch praxisnahe Personalarbeit – Grundlagen und Anwendungen für Mitarbeiter im Personalwesen, 2. Auflage, expert Verlag, Renningen, S. 89.
- Kirchler, E. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie, Band 1, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien, S. 243.
- Kraus, G. (2006): Managementbegriffe, 2. Auflage, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, Planegg bei München, S. 51.
- Neubauer, W. / Rosemann, B. (2006): Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen, W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, S. 140.

- Osterloh, M. / Weibel, K. (2006): Investition Vertrauen – Prozess der Vertrauensentwicklung in der Organisation, 1. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 50-51, 58-59,63, 125-126, 134-135, 137-138, 140.
- Peters, M. (2008): Vertrauen in Wertschöpfungspartnerschaften zum Transfer von reitiven Wissen, 1. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 81.
- Pindyck, R. / Rubinfeld, D. (2009): Mikroökonomie, 7. Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, München, S. 598-599, 622-624, 642.
- Preißing, D. (2010): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 1. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 213, 215-216.
- Schirmer, U. / Walter, V.; Woydt, S. (2009): Mitarbeiterführung, Physica-Verlag, Heidelberg, S. 6.
- Schonert, T. (2008): Interorganisationale Wertschöpfungsnetzwerke in der deutschen Automobilindustrie, 1. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 145-146.
- Schreyögg, G. (2008): Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Auflage, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 66-67.
- Spieß, E. / von Rosenstiel, L. (2010): Organisationspsychologie, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 73, 84.
- Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 44-45.
- Vogt, G. (2007): Faszinierende Mikroökonomie, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, S. 311.
- Wiegandt, P. (2009): Aspekte der Transaktionskostentheorie. In: Schwaiger, M./ Meyer, A. (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaftslehre, Vahlen, München, S. 120.
- Zaugg, R. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement – Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 327.

Internetverzeichnis

- Bayer AG (2013): „Führung (Leadership)“, <http://www.bayer.de/de/mission--werte.aspx>, (01.09.2013).
- Bosch: „Führungsgrundsätze“, http://www.bosch.com/media/de/com/sustainability/archive_1/download_and_order_1/bosch_guidelines_for_leadership_en.pdf, (07.06.2013).
- Die Welt: „Jeder Vierte Arbeitnehmer hat innerlich gekündigt“, <http://www.welt.de/img/wirtschaft/crop106092423/339872957-ci3x2l-w620/Grafik-EmotionaleBindung1-DW-Wirtschaft-Berlin.jpg>, (27.04.2013).
- DGFP (2011): „Megatrends und HR-Trends“, <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Studie-Megatrends.pdf>, S. 13-14, (27.04.2013).
- Financial Times Deutschland (2012): „Vertrauen ist nicht Sache der Manager“, <http://www.ftd.de/karriere/karriere/:studie-vertrauen-ist-nicht-sache-der-manager/70102354.html>, (07.06.2013).
- Gallup (2012): „Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2012“, <http://www.gallup.com/strategicconsulting/160901/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2012.aspx> (27.04.2013).
- GfK (2013): „Ergebnisse des GfK Global Trust Reports 2013“, http://www.gfk-verein.de/index.php?article_id=301&clang=0 (18.05.2013).
- Grundert, H. / Klinke, S. / Bliesner, A. / Nagler, B. (2011): „Betriebliche Vertrauenskultur – Hintergrundpapier zur Landkarte RessourcenKultur“, http://www.ressourcenkultur.de/uploads/media/RessKultur_paper_3.pdf, S. 19-21, 37-38, (27.04.2013).
- Hays AG (2012): „HR-Report 2012/2013 – Schwerpunkt: Mitarbeiterbindung“, <http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie-HR-Report-2012-2013.pdf>, S. 6, (27.04.2013).
- Mitarbeiterbindung.info (2011): „Mitarbeiterbindungs-Index 2011: Nur geringe Veränderungen“, <http://mitarbeiterbindung.info/mitarbeiterbindung-index/> (24.08.2013).
- Schnell, S. (2012): „Entscheidend für die Vertrauenskultur ist häufig das mittlere Management“, in HR Today – Das Schweizer Human Resources Management Journal, 11/2012, http://www.polver.uni-konstanz.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/polver/ag-weibel/Aktuelles/Antoinette_Weibel-1.pdf&t=1352000725&hash=33130ecc8106bf3490ce77121e429b1fc330a9fe (16.07.2013).
- Schulte, P. (2012): „Vertrauenskultur als Beitrag zum Unternehmenserfolg – Wirksamkeit von Führung durch High Trust Culture“, http://www.uspd.com/wp-content/uploads/2012/08/USP-D_WP_Vertrauenskultur.pdf (27.04.2013).

- Schwarz/Müller (2012): „Studie: Gutes Betriebsklima, Arbeitsplatzsicherheit und interessante Aufgaben geben Ausschlag bei der Arbeitgeberwahl“, <http://www.fh-erfurt.de/fhe/fachhochschule/aktuelles/meldungen/1325-studierende-setzen-auf-mittelstand/>, (27.04.2013).
- StepStone (2013): „Studie: Was Bewerbern wichtig ist“, <http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/presse/was-bewerbern-wichtig-ist.cfm>, (27.04.2013).
- PwC: „So nutzen Mittelständler ihre Stärken im Wettbewerb um Fachkräfte“, <http://www.pwc.de/de/mittelstand/fachkraeftemangel.jhtml>, (27.04.2013).
- Towers Watson (2012): „Global Workforce Study 2012“, S. 15, <http://www.towerswatson.com/DownloadMedia.aspx?media={5CB9041B-3936-4C59-B783-D5CCD486C542}>, (06.04.2013).

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig verfasst, in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen benutzt habe.

Bernburg, den 02.10.2013

Ort, Datum

Stefanie Hellbach