

**Vertrauen in der Krise – Aufbau einer nachhaltigen
Vertrauenskultur zwischen Unternehmensführung
und Arbeitskräften und Bewahrung in Phasen
substantiellen Personalabbaus**

MASTERARBEIT

eingereicht an

**IMC Fachhochschule Krems
Fachhochschul-Masterstudiengang
„Unternehmensführung und E-Business Management“
DUAS Hochschule Deggendorf
Hochschul-Masterstudiengang
*„Strategic and International Management“***

von

René MIHIC

**Zum Erwerb des Doppeldiploms
Master of Arts in Business (MA)
Master of Arts in Strategic and International
Management (MA)**

**Erstbetreuer, FH Krems: Dr. Erich Hauer
Zweitbetreuer, FH Deggendorf: Dr. Johann Nagengast**

Eingereicht am: 01.04.2010

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	6
ABSTRACT	7
1. EINLEITUNG	8
1.1. Ausgangssituation	8
1.2. Problemstellung	9
1.3. Zielsetzung und Forschungsfrage	9
1.4. Methodische Vorgehensweise	10
1.5. Gliederung der Arbeit	10
2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN	12
2.1. Führungskräfte	12
2.2. Substantieller Personalabbau	13
3. DAS VERTRAUENSMODELL NACH SEIFERT	15
3.1. Die situativen Bedingungen für Vertrauen	16
3.2. Die Einflussfaktoren einer Vertrauensentscheidung	18
3.3. Die Erwartungsdimensionen der Vertrauenden	20
3.4. Die Vertrauenshandlung	21
4. VERTRAUENSFÖRDERLICHES VERHALTEN GEGENÜBER DEN MITARBEITENDEN	22
4.1. Einleitendes	22
4.2. Führungseigenschaften der Vorgesetzten	24
4.3. Organisationale Faktoren als Rahmenbedingungen	27
4.4. Kompetenzfaktoren bei Mitarbeitenden und Vorgesetzten	30
4.5. Kommunikationsfaktoren als Vertrauensbestandteil	33
4.6. Fehlerkultur als Vertrauensbestandteil	38
4.7. Abschließende Betrachtung der vertrauensrelevanten Aspekte	40
5. VERTRAUEN IN PHASEN DES PERSONALABBAUS	42
5.1. Intentionen und Realität: Diskrepanzen beim Personalabbau	42
5.2. Strategien des Personalabbaus	43
5.3. Die individuellen Auswirkungen eines Personalabbaus auf die Mitarbeitenden	45
5.3.1. Der psychologische Vertrag als Arbeitsgrundlage	45
5.3.2. Die Beeinträchtigung des psychologischen Vertrages	47
5.4. Ansichten der Literatur zu einem vertrauensschonenden Personalabbau	50
5.4.1. Organisatorische Aspekte	50
5.4.2. Kommunikationsaspekte	53

5.4.2.1. Kommunikationsverhalten unmittelbar um die Bekanntgabe eines Personalabbaus	53
5.4.2.2. Kommunikationsverhalten im Zeitraum nach der Bekanntgabe eines Personalabbaus	58
6. EMPIRISCHE ANNÄHERUNG AN DIE THEMATIK	60
6.1. Einleitung	60
6.2. Grundlagen des empirischen Teils	60
6.2.1. Methodische Vorgehensweise	60
6.2.2. Die interviewten Experten und Expertinnen	61
6.3. Ergebnisse der Experteninterviews	64
6.3.1. Problembewusstsein über die Vertrauensthematik in den Unternehmen	64
6.3.2. Vertrauensbildende Maßnahmen und Verhaltensweisen im betrieblichen Alltag	67
6.3.3. Exkurs: Enttäushtes Vertrauen	73
6.3.4. Auswirkungen eines Personalabbaus auf das Vertrauensverhältnis ..	75
6.3.5. Vertrauensschonendes Verhalten im Falle eines Personalabbaus	76
6.3.5.1. Bekanntgabe eines Personalabbaus	77
6.3.5.2. Exkurs: Vorschlag für eine konkrete Vorgehensweise bei der Bekanntgabe.....	80
6.3.5.3. Verhalten nach der Bekanntgabe des Personalabbaus	83
6.3.6. Verhalten in der Zeit nach einem Personalabbau	87
7. FAZIT	89
7.1. Diskussion der Ergebnisse	89
7.2. Schlussfolgerungen	94
8. QUELLENVERZEICHNIS	98
ANHANG	104
Anhang A	104
Anhang B	109
Anhang C	113
Anhang D	122
Anhang E	129
Anhang F	134
Anhang G	141
Anhang H	146
Anhang I	150

Der Autor legt Wert auf die Feststellung, dass im Zuge dieser Arbeit stets beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen werden sollen. Dies gilt auch für jene Darstellungen, in denen aus Vereinfachungsgründen nicht auf einen geschlechterneutralen Wortlaut Rücksicht genommen wurde. 6

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Vertrauensmodell – Bedingungen, Prozess und Folgen von Vertrauen.....	15
Abbildung 2: Ergebnisabhängigkeit bei Vertrauen.....	18
Abbildung 3: Creating an Individual's Psychological Contract.....	46
Abbildung 4: Vertrauensgebilde zwischen Mitarbeitenden und ihrer Führung.....	91 7

ABSTRACT

This master thesis is trying to give a theoretical overview about general aspects which have to be regarded by the management of a company in order to establish and sustain employee trust. At the outset, the thesis will explain that trust is a necessary variable to reduce the social complexity of a system respectively a company. Afterwards, it will show that the most important trust aspects can be divided into the five categories of *leadership factors*, *organizational factors*, *communication factors*, *competence factors* and factors related to the *handling of mistakes*. Thereafter, the possible effects of layoffs on the employees' trust level towards their executives and line managers will be examined. Finally, the thesis will approach the question on how the indispensable downsizing of a company or a department can be conducted with a minimum influence on this trust level. Therefore, the theoretical aspects of the thesis will be combined with the empirical findings of expert interviews. As a result it can be shown, that there *already* has to exist a stable relationship of trust between the management and the employees. This relationship has to be initiated by the management long before the occurrence of any downsizing plans and has to be *based on* the already mentioned *five categories of trust aspects*. In conclusion, the management's behavior *both towards the laid-off and remaining employees* is crucial. Their actions during the actual downsizing process and afterwards have to be based on, respectively derived from these aspects in order to ensure a minimum impact on the remaining employees' trust (the survivors' trust).