

**Gebhardt Gilberto Rodriguez**

# Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Mitarbeiterführung

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2001 Diplom.de  
ISBN: 9783832448059

**Gebhardt Gilberto Rodriguez**

# **Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Mitarbeiterführung**

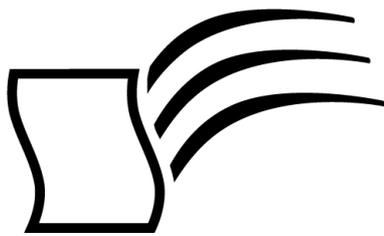


---

Gebhardt Gilberto Rodriguez

# Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Mitarbeiterführung

Diplomarbeit  
an der Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover  
Fachbereich Betriebswirtschaft  
Januar 2001 Abgabe



***Diplom.de***

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

ID 4805

Rodriguez, Gebhardt Gilberto: Vertrauen als Grundlage erfolgreicher Mitarbeiterführung /

Gebhardt Gilberto Rodriguez - Hamburg: Diplomica GmbH, 2001

Zugl.: Hannover, Fachhochschule, Diplom, 2001

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2001

Printed in Germany



## Wissensquellen gewinnbringend nutzen

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit.

### Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Diplomica GmbH \_\_\_\_\_  
Hermannstal 119k \_\_\_\_\_  
22119 Hamburg \_\_\_\_\_

Fon: 040 / 655 99 20 \_\_\_\_\_  
Fax: 040 / 655 99 222 \_\_\_\_\_

agentur@diplom.de \_\_\_\_\_  
www.diplom.de \_\_\_\_\_

## Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III

## Inhaltsverzeichnis

<b>Kapitel</b>		<b>Seite</b>
1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Vorgehensweise	2
2	Theoretische und empirische Grundlagen zu den Termini Vertrauen, Kommunikation, Motivation, Führung und Unternehmenskultur	3
2.1	Empirische Befunde und ihre Relevanz	3
2.2	Vertrauen - eine Begriffsbestimmung	5
2.3	Kommunikation - vielschichtige Interaktion	13
2.4	Motivation und Motivierung	17
2.5	Führungsstile und ihre Ausprägungen	24
2.6	Unternehmenskultur - die Persönlichkeit eines Unternehmens	28
3	Der Wertwandel und seine Konsequenzen	42
4	Optionen und Ansätze zur Berücksichtigung des Wertwandels	50
4.1	Die „wertorientierte Personalpolitik“	50
4.2	Management by Objectives	53
4.3	Die Mitarbeiterbeteiligung	54
4.4	Flexible Arbeitszeitmodelle	55
4.5	Soziale Kompetenz	56
4.6	Coaching	62

4.7	Vertrauensfördernde Führungseigenschaften - zwischen emotionaler Intelligenz und positiver Aggression	64
4.8	Delegation von Verantwortung	68
4.9	Kooperative Führung	70
5	Kritische Betrachtung der aufgeführten Optionen und Ansätze	70
6	Fazit und Ausblick: Vertrauen - in hoc signo vinces	74
	Literaturverzeichnis	77

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung		Seite
1	Das Gefangenen-Dilemma	4
2	Vertrauen und Informationsaustausch	12
3	Auswirkungen von Vertrauen auf die Kommunikation	17
4	Monetäre und nichtmonetäre Anreize	20
5	Diverse Führungsstile und ihre Merkmale	25
6	Das 7-S-Model von McKinsey	30
7	Praktische Ansatzpunkte für eine Kulturveränderung	32
8	Leitbilder und ihre Funktionen	36
9	Wesentliche Anknüpfungspunkte für die Erfolgskontrolle betrieblicher Bildungsmaßnahmen	40
10	Formen des organisatorischen Wandels und ihre Berücksichtigung von Vertrauen	42
11	Berufliche Verhaltensweisen von Managern in Abhängigkeit vom Ausmaß ihres Individualismus	48
12	Die Auswirkungen von Vertrauen auf verschiedene Unternehmensbereiche	56
13	Handlungskompetenz - das Ergebnis aus dem Zusammenwirken Fachlicher, Methodischer, Sozialer und Erfahrungs- Kompetenz	58
14	Soziale Kompetenz als Entwicklung	61
15	Vertrauen und offene Kommunikation als Grundlage für die Entwicklung eines Unternehmens	76

## Abkürzungsverzeichnis

Bd.	Band	MbO	Management by Objectives
BMW	Bayerische Motoren Werke	PDG	Gefangenen-Dilemma-Spiel
IDC	International Data Corporation	Sp.	Spalte
MAB	Mitarbeiterbesprechung am Arbeitsplatz		