



Paul Maisberger

Mittelstandsstudie Gewinnen mit Vertrauen  
In Kooperation mit der IHK- Akademie München

**AS TEAM**

Einblicke



# Gewinnen mit Vertrauen – so agiert der Mittelstand



## Vorwort

**Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser unserer Studie,**

die Wirtschaftskrise hat gezeigt, dass Unternehmen mit einer hohen Vertrauenskultur die Herausforderungen erheblich besser gemeistert haben, als die Mitstreiter in der Branche. In 90% der Insolvenzfälle gibt es ein schlechtes bis katastrophales Betriebsklima.

Die Menschen im Unternehmen, ihre Kompetenz, das Engagement und eine vertrauensvolle Kultur der Zusammenarbeit sind **stabile Erfolgsgaranten.**

Verbesserte Produkte und Prozesse, Marketing und Kundenservice sind in vielen Unternehmen bereits gut entwickelt. Das zukünftige Innovationspotential für den wirtschaftlichen Erfolg liegt aus unserer Sicht eindeutig in einer starken und vertrauensvollen Unternehmenskultur. Ein motivierendes und vertrauensvolles Betriebsklima schafft Identifikation, setzt Energien für Höchstleistungen frei, beschleunigt Prozesse durch geringere Kontrolle, ist attraktiv für Bewerber und bindet Leistungsträger. Daraus entstehen die „**Marken der Zukunft**“, die von Wettbewerbern schwer zu kopieren sind. Dauerhaftes Kundenvertrauen ist nur möglich, wenn im Unternehmen eine hohe Vertrauenskultur gelebt wird. Beides bedingt sich gegenseitig.

Ein herzliches Dankeschön an alle, die mit ihren Einschätzungen an den Ergebnissen mitgewirkt haben. Unser besonderer Dank gilt der IHK Akademie München, die unsere Studie intensiv unterstützt hat. Wir freuen uns über die Interviewaussagen bekannter und erfolgreicher Persönlichkeiten und bedanken uns sehr dafür.

Mit der **Vollversion der Studie** erhalten Sie neben den interessanten Ergebnissen unsere praktischen und persönlichen Empfehlungen und Vorgehensweisen zum Aufbau einer Vertrauenskultur im Unternehmen, sowie anregende Statements namhafter Experten und Unternehmer.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen viele interessante Anregungen und praktische Hilfestellungen!



Alois Summerer und Paul Maisberger

## Nutzen einer Vertrauenskultur

### Was Ihnen Vertrauen bringt...

- + Geringerer Kontrollaufwand
- + Beschleunigte Arbeitsprozesse
- + Sinkende Transaktionskosten
- + Hohe Selbstmotivation
- + Leistungsträger gewinnen und halten
- + Flexibles Mitarbeiterverhalten
- + Starke Leistungsbereitschaft
- + Identifikation mit dem Unternehmen
- + Faire und kostengünstige Konfliktlösungen
- + Offene Feedbackkultur
- + Hohe Kundenzufriedenheit
- + Steigende Wiederbestellrate
- + Gute Empfehlungsquote
- + Hervorragendes Image
- + Alleinstellungsmerkmal



---

**= hoher wirtschaftlicher Gewinn**

---

### Was Sie Misstrauen kostet...

- Innere Kündigung
- Dienst nach Vorschrift
- Resignation und Demotivation
- Fehler vertuschen
- Sündenböcke suchen
- Hohe Fehlzeiten
- Geringe Lernbereitschaft
- Hoher Widerstand gegen Veränderungen
- Leistungsträger gehen zum Wettbewerber
- Geringe Kommunikation
- Strategisches Verhalten, geringe Offenheit
- Motivation ausschließlich durch Anreize
- Wissen wird nicht weitergegeben
- Viele unzufriedene Kunden
- Arbeitgeber ist austauschbar

---

**= schafft hohe Verluste**

---



## Zentrale Aussagen der Studie "Gewinnen mit Vertrauen"



### 1. Vertrauen und Erfolg

Vertrauen wird als ein entscheidender Erfolgsfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg in Unternehmen gesehen und erhält die höchste Zustimmung in der Studie

### 2. Einstellung zum Vertrauen

Die zentrale Aussage "Vertrauen schafft hohe Selbstmotivation und ein Klima zur Höchstleistung" erhält eine hohe Zustimmung.

### 3. Selbstvertrauen

Die Bedeutung eines gesunden Selbstvertrauens, insbesondere bei neuen und herausfordernden Aufgaben, findet ebenfalls eine hohe Zustimmung.



### 4. Vertrauen in die Geschäftsführung

Die niedrigste Bewertung in der Studie hat das Vertrauen zum Leitungsteam/zur Geschäftsführung. Lediglich 35% der Mitarbeiter bewerten diese mit sehr hoch und hoch. Ein wesentlicher Grund dafür ist das fehlende Interesse der Verantwortlichen an einzelnen Mitarbeitern.

### 5. Vertrauen zur direkten Führungskraft

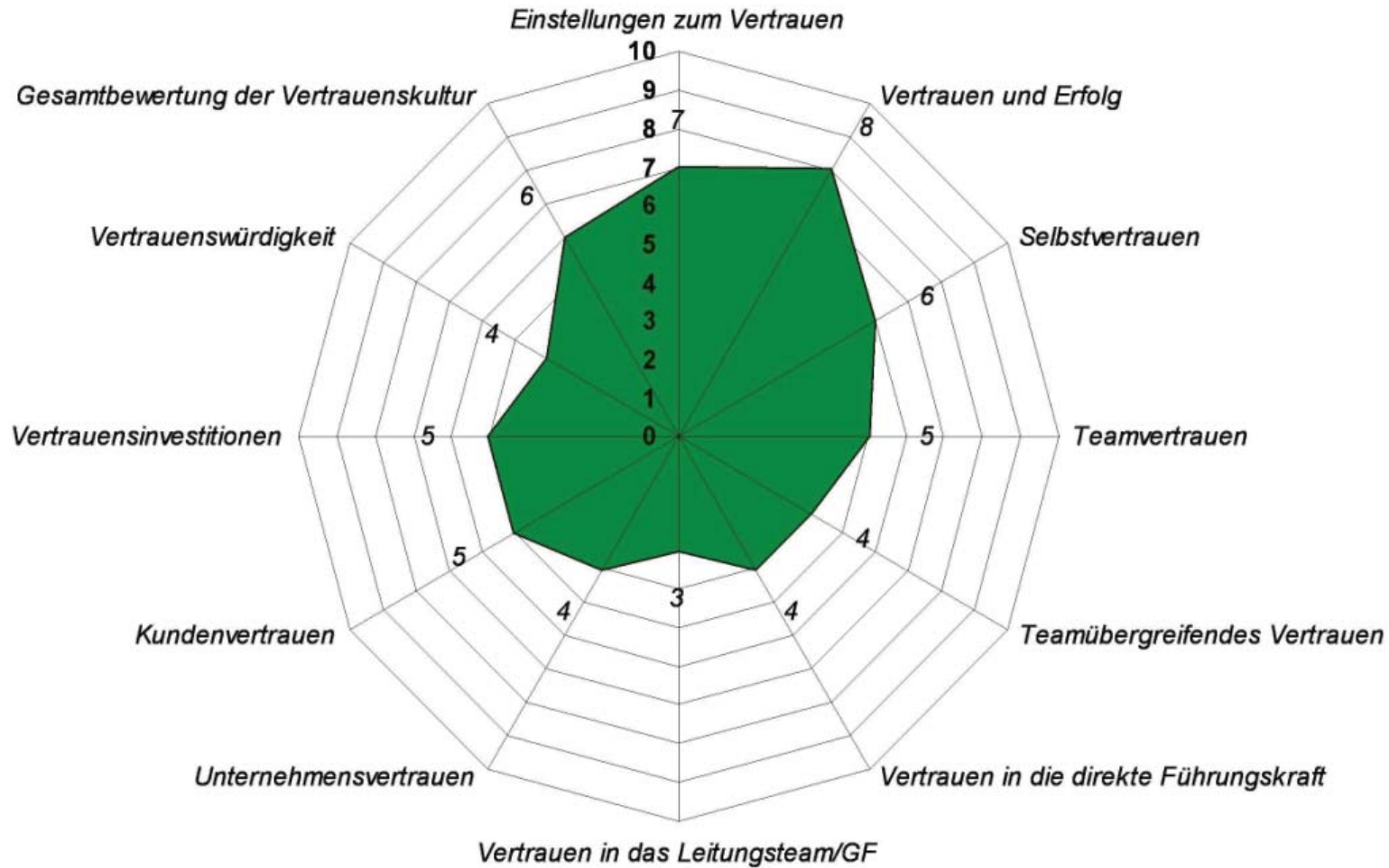
Nur 60% der Befragten bewerten das Vertrauen in die direkte Führungskraft als sehr hoch und hoch.

### 6. Vertrauenswürdigkeit

Die eigene Vertrauenswürdigkeit wird wesentlich höher eingeschätzt (34,2% sehr hoch) als das eigene Vertrauen in andere Menschen (15,8%). Anderen Vertrauen geben und damit auch ein Risiko der Enttäuschung einzugehen, fällt vielen schwerer, als Vertrauen anderer zu erwidern.



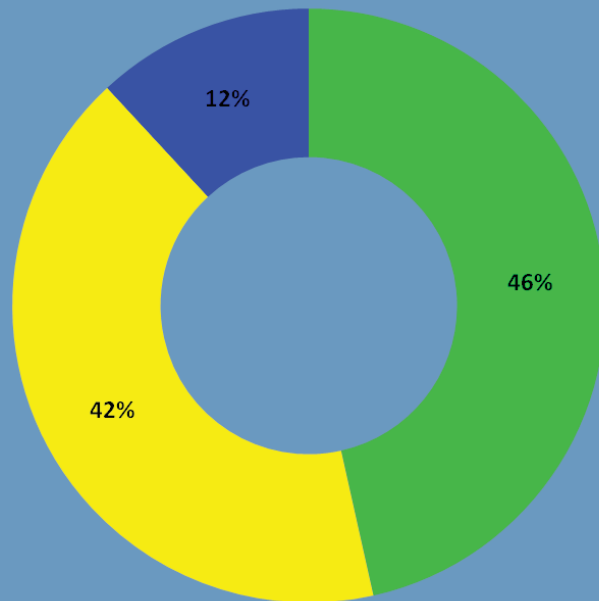
## Vertrauensspinne - Durchschnittswerte der Studie



10 = sehr gut ausgeprägt  
 0 = nicht vorhanden

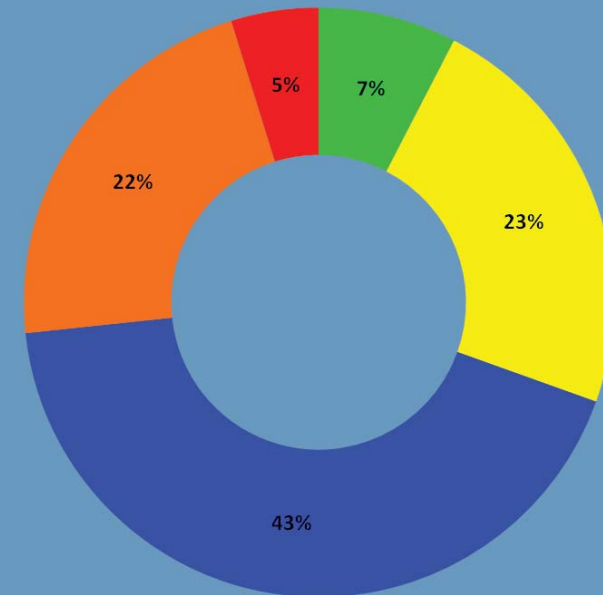
## Angaben zur Studie/Statistik der Befragten

Funktion im Unternehmen



- Inhaber, Geschäftsführer, Mitglied der Geschäftsführung
- Abteilungs-/Bereichs-/Gruppen-/Projektleiter
- Mitarbeiter

Alter der Befragten



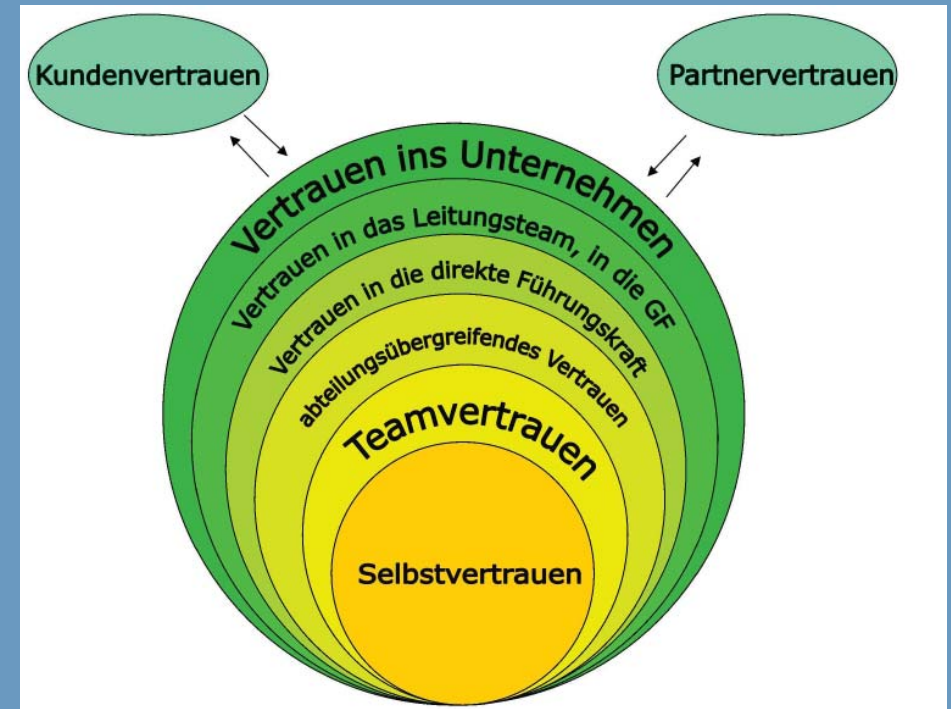
- 22-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61-71

Insgesamt haben an der Studie 167 Befragte teilgenommen

## Management-Summary I

„Alles Reden nutzt nichts, wenn das Vertrauen fehlt“

- o Wir halten es für bemerkenswert, dass beim Thema Vertrauen schnell das Zitat „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ fällt. Die wenigsten wissen, dass es vom Altkommunisten Lenin geprägt wurde. Moderne Unternehmen handeln längst nach dem Motto: „Ist die Kontrolle gut, ist das Vertrauen besser.“
- o Die Befragten der Studie haben erkannt, dass der „weiche“ Faktor Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor geworden ist, und in Zukunft noch wesentlich wichtiger werden wird.
- o 95.7% der Befragten stimmen daher der Aussage zu: „Vertrauen schafft hohe Selbstmotivation und ein Klima der Höchstleistung“. Konsequenterweise lehnen Sie „Tricksen und Täuschen“ mit ca. 86% ab. Immerhin noch ca. 73% lehnen das Statement „Vertrauen wird im Unternehmen nur ausgenutzt und ist schädlich“ ab.
- o In der täglichen Zusammenarbeit spielt der gegenseitige Vertrauensvorsprung eine wichtige Rolle und erstreckt sich längst über die Grenzen des eigenen Unternehmens hinaus, z.B. auch auf Kunden und Partner und erreicht hohe positive Werte.
- o Selbstvertrauen ist die Basis für Vertrauen in andere und wird von den Befragten als „sehr wichtig“ eingestuft.



Wir haben uns auf diese 8 Vertrauensfelder konzentriert

- o Selbstvertrauen steht im Zentrum und ist Ausgangspunkt für alle Vertrauensfelder im Unternehmen. Nur ein ausgeprägtes Selbstvertrauen macht alle Mitarbeiter und Vorgesetzten stark zur erfolgreichen internen und externen Zusammenarbeit. Bei der Auswahl und Weiterentwicklung von Mitarbeitern auf allen Ebenen ist deshalb besonders auf diesen Aspekt zu achten. Mitarbeiter mit geringem Selbstwertgefühl können nur wenig zu einem erfolgreichen Unternehmen beitragen.

## Management Summary II

- o Das Statement „Für neue und herausfordernde Aufgaben machen wir uns gegenseitig Mut“ erhält 80% Zustimmung.
- o „Abweichende Meinungen fordern wir aktiv heraus“ findet nur 50% Zustimmung. Hier liegt noch erhebliches Verbesserungspotential in der Diskussionskultur. „Fachliche Reibung“ schafft Mehrwert.
- o Die Stärken der Führungskräfte werden mit ca. 60% bei der Wahrung der Interessen unseres Teams und bei Fairness/gerechter Behandlung gesehen. Sie verbessern sich auf 75% bei der Zuteilung herausfordernder Aufgaben.
- o Kritisch mit unter 50% Zustimmung werden die „Unterstützung bei Fehlerbehebung“ und die „Übereinstimmung von Sagen und Tun“ bewertet.
- o In der Beziehung Führungskraft und Mitarbeiter werden persönliche Themen gerne ausgeklammert. Am gegenseitige Feedback kann noch erheblich gearbeitet werden.
- o 70% der Mitarbeiter fühlen sich von der Geschäftsführung nicht angemessen eingebunden. 65% haben den Eindruck, dass es wenig Interesse an Ihnen gibt.
- o Hervorragende Produkte und Dienstleistungen schaffen bei 85% der Mitarbeiter Vertrauen ins Unternehmen und 80% sind der Meinung, ihr Unternehmen habe die Krise gut gemeistert.
- o Nur jeder zweite Mitarbeiter würde das eigene Unternehmen Freunden als Arbeitgeber empfehlen.
- o Der Nutzen von Leitbildern und Führungsgrundsätzen wird im Mittelstand als gering eingeschätzt.





## Empfehlungen der Initiatoren „So stärken Sie Ihr Selbstvertrauen“

Alois Summerer

### So stärken Sie Ihr Selbstvertrauen

1. Erinnern Sie sich an Ihre größten Erfolge, entwickeln Sie dazu ein Bild und genießen Sie die Gefühle, die Erfolge bei Ihnen auslösen.
2. Führen Sie ein Erfolgstagebuch; notieren Sie darin Ihre persönlichen Stärken und Erfolge möglichst täglich; lesen Sie sich Ihre Einträge laut vor und beginnen Sie den Satz mit „Ich bin...“
3. Stellen Sie sich eine konkrete Situation vor, die Sie als Herausforderung erlebten und die Sie gut gelöst haben. Wie sind Sie vorgegangen? Welche persönlichen Fähigkeiten konnten Sie nutzen? Was haben Sie zur Lösung beigetragen?
4. Welche Menschen vertrauen Ihnen? Was sind Ihre Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die Vertrauen bei anderen auslösen?
5. Schaffen Sie sich ein eigenes Selbstbelohnungssystem. Für besondere Leistungen gönnen Sie sich eine Belohnung mit etwas, das Ihnen gut tut. Schreiben Sie eine Belohnungsliste mit möglichst vielen unterschiedlichen Möglichkeiten. Sorgen Sie dafür, dass Sie sich häufig belohnen.
6. Bitten Sie eine Person Ihres Vertrauens, dass diese Ihnen ein ehrliches Feedback zu all Ihren Stärken und Kompetenzen gibt.

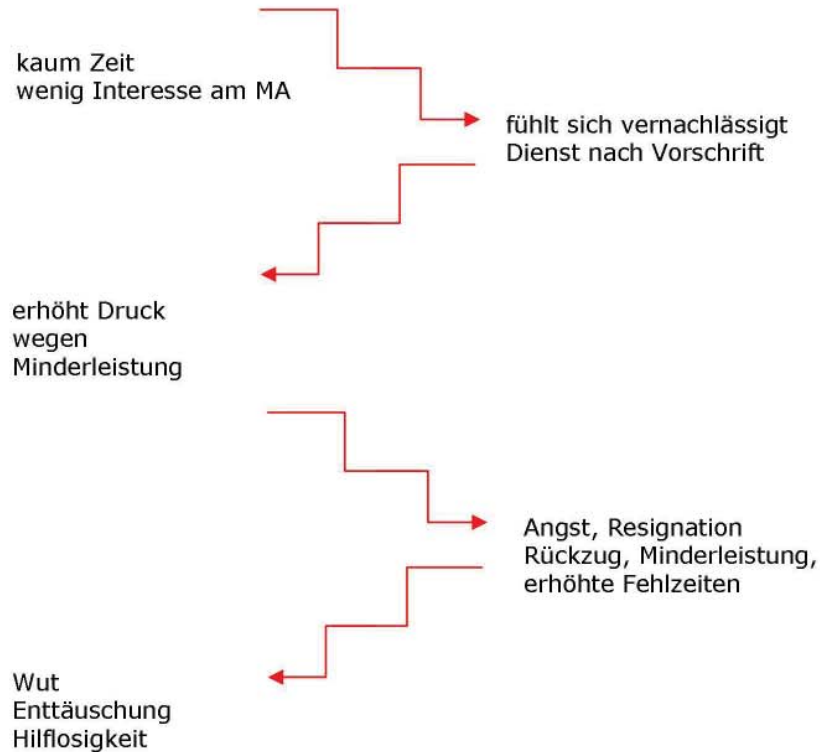


# Vertrauensmodell „Turnaround ins Vertrauen“

## Frustrationsstufen

### Führungskraft

### Mitarbeiter



## Vertrauensspirale



Selbstreflexion, Situationsklärung, Eigenanteile erkennen,  
 konstruktives Verhalten zeigen

- Klärungsgespräch
- beidseitige Reaktionen reflektieren
- Motive und Bedürfnisse berücksichtigen
- Gefühle ansprechen
- Vereinbarungen treffen



## Vertrauensmodell Vier typische Vertrauensrollen



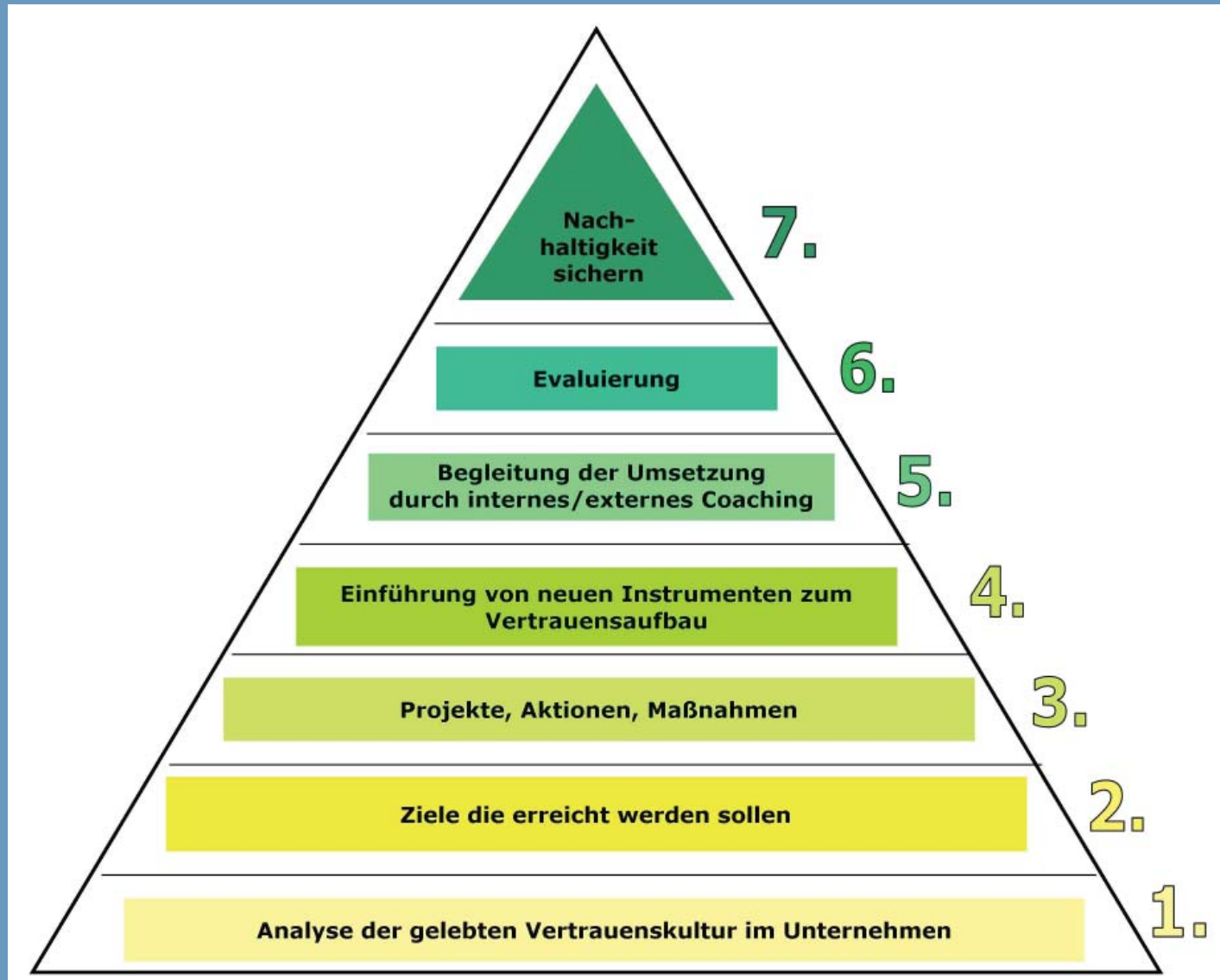


Paul Maisberger

Mittelstandsstudie Gewinnen mit Vertrauen  
In Kooperation mit der IHK- Akademie München



## Vertrauensmodell „Sieben Schritte zur Vertrauenskultur“





## Leistungsportfolio Alois Summerer und Paul Maisberger



Bei Ihrem Projekt zum Aufbau einer Vertrauenskultur in Ihrem Unternehmen unterstützen wir Sie gerne.



## Mit der Vollversion der Studie erhalten Sie...

- ... Empfehlungen für die Verbesserung des Teamvertrauens, für die Stärkung des Vertrauens zur direkten Führungskraft, zum Leitungsteam, zur Geschäftsführung, ins gesamte Unternehmen, zu Kunden und Partnern von den Initiatoren der Studie
- ... Vertiefende Interviews zur Vertrauenskultur in Unternehmen mit den Experten Anselm Bilgri, Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Klaus Kobjoll, Anton Lauber, Dr. Reinhard Sprenger, Wolfgang Tschuschner, Barbara Walpuski, Gabriele Wander, Dr. Markus Weingärtner und Prof. Dr. Reinhold Würth
- ... Weitere Vertrauensmodelle zur professionellen Umsetzung des Themas
- ... Differenzierte Auswertungen der Befragung
- ... Eine Liste der Vertrauenschampions mit Einfach- und Mehrfachnennung



Die Vollversion der Studie können Sie für € 180 + MwSt. als pdf-Datei per Email bei den Verfassern bestellen:

[Alois.Summerer@as-team.net](mailto:Alois.Summerer@as-team.net)

[paul.maisberger@maisberger.com](mailto:paul.maisberger@maisberger.com)

## Impressum

### Idee und Konzeption der Studie:

Alois Summerer

Dr. Markus Weingärtner IHK- Akademie

München- Westerham

Paul Maisberger

### Entwicklung des Fragebogens:

Alois Summerer

Paul Maisberger

### Codierung des Fragebogens, Auswertung der Studie mit SPSS und Statistik:

Stephanie Maisberger

### Aufbereitung und Grafik:

Claudia Maier

Stephanie Maisberger



### Verantwortliche:

Alois Summerer

Angerfeldstr. 1, 83134 Prutting

Tel.: 08036/ 30 83 33

Mobil: 0172/ 8 62 95 55

Mail: Alois.Summerer@as-team.net

www.as-team.net

Paul Maisberger

Wasserburgerstr. 22,

83071 Stephanskirchen

Tel.: 08031/ 3 04 02 14

Mobil: 0172/ 9 60 50 00

Mail: paul.maisberger@maisberger.com

Die Langfassung der Studie erhalten Sie als pdf-  
Datei zum Preis von € 180 + MwSt.