

Gibt es eine Vertrauenskrise in deutschen Unternehmen?

Dieser Frage ging die CGC – Claus Goworr Consulting im Rahmen einer Umfrage unter 200 deutschen Entscheidern in Deutschland im Januar 2004 nach.

CGC – Claus Goworr Consulting GmbH in Deutschland

Grosjeanstraße 2
81925 München

Tel. + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 0

Fax + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 9

E-Mail: info@cgc-consulting.com

CGC – Claus Goworr Consulting GmbH in Österreich

Himmelpfortgasse 11/18
A-1010 Wien

Tel. + 43 (1) 5 32 84 62

Fax + 43 (1) 5 32 84 62

E-Mail: info@cgc-consulting.com

A | Allgemeines

1 | Präambel

Der konjunkturelle Druck der vergangenen zwei Jahre hat die Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern auf eine harte Probe gestellt. Krisenbedingte Sparmaßnahmen, Stellenabbau und Umstrukturierungen haben innerbetrieblich häufig immense Spannungen ausgelöst. Steigende Arbeitslosenzahlen sorgten dafür, dass die Medien dieses Thema in brisanten Berichten an die Öffentlichkeit brachten. Schlagworte wie die „innere Kündigung“ – ein Begriff, den der Jurist Reinhard Höhn bereits Anfang der 80er-Jahre geprägt hat – erhielten neue Aktualität und erhitzten die Gemüter.

Die CGC – Claus Goworr Consulting wollte herausfinden, wie Führungskräfte die Lage einschätzen. Rechnen die Entscheider nach der Reorganisation von Unternehmen mit erheblichen Vertrauenseinbußen in der Belegschaft? Fürchten sie Loyalitätsverluste oder gehen sie skrupellos nach dem „Hire and Fire“ - Prinzip vor? Gefragt wurde außerdem nach Lösungsmöglichkeiten. Wie versuchen Chefs bei einschneidenden Sparmaßnahmen inklusive Personalabbau, das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung zu erhalten? Welche Rolle spielen heute Betriebsräte und Gewerkschaften bei den Umstrukturierungsprozessen?

Die Antworten liefern zum Teil erstaunlich positive Ergebnisse. Einige Punkte zeigen aber auch, dass es bei der sozialverträglichen Abwicklung von Kostenreduzierungen noch an Konzepten fehlt.

2 | Die Methodik der Umfrage

Für die Umfrage hat CGC – Claus Goworr Consulting einen strukturierten Fragebogen entwickelt. Verschickt wurde er Anfang Januar 2004 an 200 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen. Teilgenommen haben Konzerne, mittelständische Unternehmen und Familienbetriebe. Beantwortet wurden die Fragen von Geschäftsführern sowie Führungskräften im Personal- und Managementbereich. Die Auswertung gibt stets die Nennungen in Relation zur Anzahl der Gesamtnennungen in Prozent an.

3 | CGC - Claus Goworr Consulting

Die CGC - Claus Goworr Consulting GmbH ist eine Unternehmer geführte Personalberatung, die sich auf die Suche von geeigneten Fach- und Führungskräften für das obere Management konzentriert.

Claus Goworr steht als Gründer, Unternehmer-Berater und Garant hinter CGC. Er bürgt mit seiner Reputation, seiner Erfahrung und seiner Persönlichkeit für Top Executive Search auf höchstem Niveau. Er war lange Jahre in der Geschäftsleitung und als Director Human Resources bei einem weltweit bekannten amerikanischen Finanzdienstleistungskonzern sowie einem internationalen Handelskonzern für Consumer Technik tätig. Seit Mitte der 90er Jahre ist er als Berater im Bereich Human Resources erfolgreich. Er trug als Vice President einer der weltweit angesehensten Unternehmensberatungsfirmen Verantwortung für die Sparte Executive Search/HR.

Das Team von Claus Goworr Consulting hat langjährige, fundierte Erfahrung in Executive Search. Berater und Mitarbeiter verfügen über branchenspezifisches Hintergrundwissen.

**CGC – Claus Goworr Consulting GmbH
in Deutschland**

Grosjeanstraße 2

81925 München

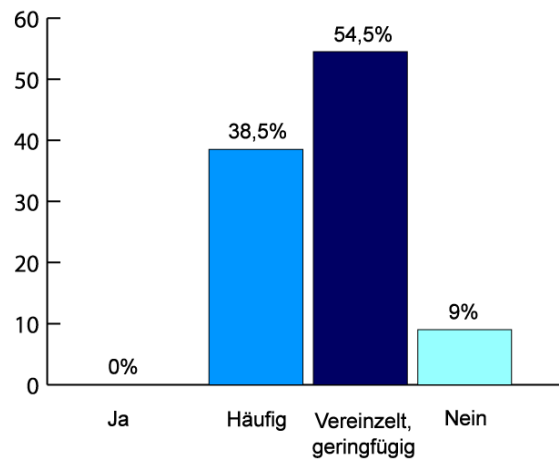
Tel. + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 0

Fax + 49 (0) 89 / 9 43 84 97 – 9

E-Mail: info@cgc-consulting.com

B | Die Umfrage im Detail

1. Sehen Sie durch anhaltende Reorganisationsen, Kostenreduzierungen und Mitarbeiterabbau einen nachhaltigen Verlust in puncto Mitarbeitervertrauen in die Unternehmensführung?

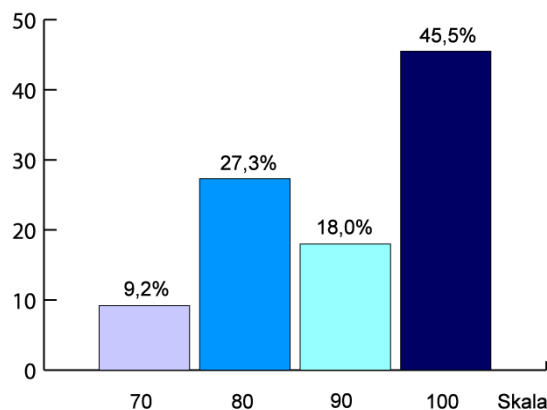


>> *Knapp zwei Drittel der Führungskräfte sehen nach Sparmaßnahmen und Personalabbau keine oder nur geringfügige Vertrauenseinbußen seitens der Mitarbeiter*

Die Lage ist ernst, aber nicht hoffnungslos. Trotz massiver Sparmaßnahmen, die vielerorts eine Flut betriebsbedingter Kündigungen mit sich brachten, sind die Schäden im Verhältnis zwischen Entscheidern und Belegschaft offenbar nicht so gravierend wie gemeinhin angenommen. Auch wenn Kostensenkungen an schmerzhafteste Umstrukturierungen und Personalabbau gekoppelt sind, sehen sich Führungskräfte anschließend keinem dauerhaften und schwerwiegenden Vertrauensentzug seitens der Mitarbeiterschaft ausgesetzt - mit einem klaren „Ja“ beantwortete den Punkt niemand. Knapp zwei Drittel der Befragten verbinden diese Einschnitte entweder gar nicht oder nur vereinzelt und geringfügig mit Vertrauenseinbußen. Zurückzuführen sein dürfte dieses verhältnismäßig positive Ergebnis nicht zuletzt auf durchdachte Sozialpläne und hohe Abfindungen. In kaum einem anderen Staat beziehen Betriebe bei Kündigungen die persönliche Situation der Betroffenen so stark mit ein wie in Deutschland.

Dennoch gab immerhin mehr als ein Drittel der Firmen an, dass Mitarbeiter die vorgenommenen Kosten- und Stellenreduzierungen der Führungsriege häufig ankreiden. Trotz dieser negativen Auswirkungen sind Sanierungsmaßnahmen zu Lasten des Personals in vielen Fällen keineswegs der letzte Schritt. Vielmehr stehen Stellenstreichungen fast immer am Anfang von Reorganisationskonzepten, da die Gehälter einen hohen Anteil der laufenden Fixkosten ausmachen. 60 Prozent der deutschen Firmen setzen - wenn es finanziell eng wird - den Rotstift sofort beim Personal an. Damit liegen sie im Vergleich mit Frankreich, Belgien und Großbritannien an der Spitze. Was die Kürzungen der eigenen Budgets angeht, bilden deutsche Topmanager das Schlusslicht. Nur 16 Prozent von ihnen beginnen ihr Reorganisationsprogramm mit diesem Schritt, in Großbritannien sind es dagegen 26 Prozent (Wirtschaftswoche vom 5.02.2004). Hier stellt sich die Frage, ob die Entscheider ausreichend mit einkalkulieren, inwieweit dieses Vorgehen das Image des Unternehmens beschädigt.

2. Wie hoch schätzen Sie die Bedeutung der Mitarbeiter als Imageträger des Unternehmens ein (Skala von 0-100)?

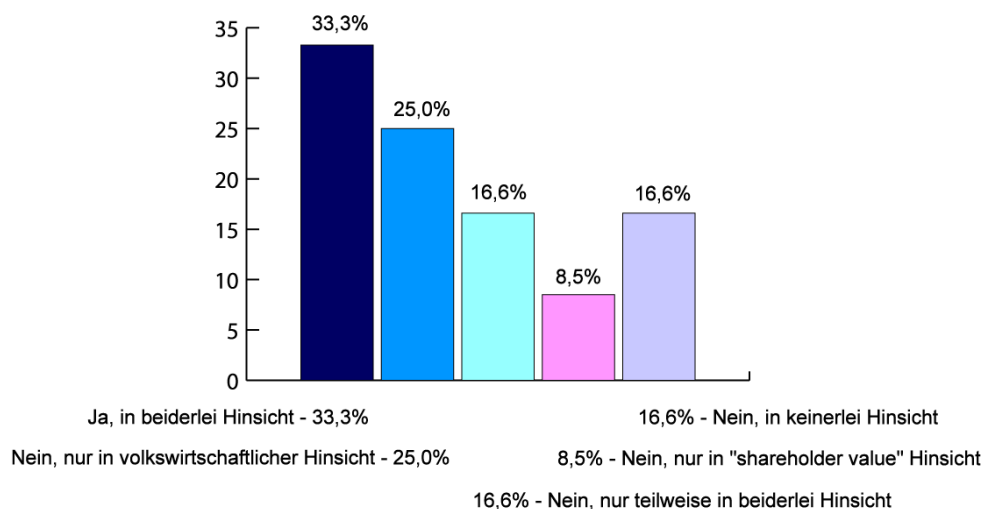


>> Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen hat bei Führungskräften höchste Priorität

Was Mitarbeiter von ihrem Betrieb halten, ist für das Image des Unternehmens maßgeblich entscheidend. Darin sind sich Führungskräfte weitgehend einig. Fast die Hälfte aller Befragten siedelten die Imageträger-Funktion der Arbeitnehmer im obersten Prioritätsbereich an, im Minimum vergaben sie 70 von 100 möglichen Punkten. Ein Ergebnis, das hohe Anforderungen an die Kompetenz von Vorgesetzten und Managern stellt. Führungsaufgaben verlangen die Fähigkeit, Mitarbeiter zur Identifikation mit dem Unternehmen zu bewegen und ihre persönliche Übereinstimmung mit den Firmenzielen dauerhaft zu erhalten. Demnach dürfte kaum

jemand aus der Chefetage seinen Ruf als guter Arbeitgeber leichtfertig aufs Spiel setzen. Und zwar nicht nur aus moralischen Erwägungen - schließlich zieht ein schlechtes Image handfeste wirtschaftliche Einbußen nach sich. Und dennoch gehören bei Sparmaßnahmen die Mitarbeiter meist zu den ersten Opfern – ein Vorgehen, das verwundert.

3. Im Allgemeinen gefragt, werden Unternehmer und Führungskräfte nach Ihrer Betrachtung heute ihrer gesellschaftlichen Verantwortung in sozial ethischer wie auch volkswirtschaftlicher Hinsicht gerecht?



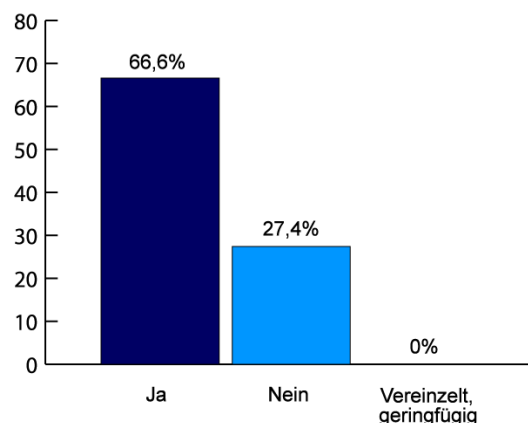
>> Unternehmen mit sozialer Verantwortung und wirtschaftlicher Kompetenz existieren im Stillen

Geld verdirbt den Charakter – ist diese alte Volksweisheit ein überkommenes Klischee? Immerhin ein Drittel der befragten Führungskräfte sieht in wirtschaftlicher Effizienz und moralisch korrektem Verhalten keinen grundsätzlichen Widerspruch. Demnach müsste in den meisten Firmen ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen Gewinnorientierung und sozialer Verantwortung herrschen. Unternehmen, die keine Skandale produzieren, sondern ihre Probleme erfolgreich im Stillen lösen, geben den Medien allerdings keinen Anlass zur Berichterstattung. Für Aufsehen sorgen dafür vielmehr Manager, die nach Shareholder-Mentalität den schnellen Euro suchen. Eine kleine Minderheit, die reichlich Gesprächsstoff bietet – und damit ein völlig verzerrtes Bild der Realität schafft.

Wirtschaftliche und soziale Inkompetenz unterstellt den Unternehmern nur ein relativ kleiner Teil der Befragten. Noch weniger der Befragten reduzieren die Arbeit von

Führungskräften auf das bloße Bedienen von Anlegerinteressen. In den Chefetagen zeichnet sich somit ein positiveres Bild der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen ab als in der öffentlichen Meinung. Laut einer Studie des Instituts für Wirtschaftsethik (IWE) vom vergangenen Jahr glauben 77 Prozent der Bundesbürger, dass Firmen ihren sozialen Verpflichtungen nur selten gerecht werden (http://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuell/news/2003/12-11_09/index.html). Grund für diese Diskrepanz ist unter anderem das Informationsdefizit, das auf einseitigen Medienberichten beruht.

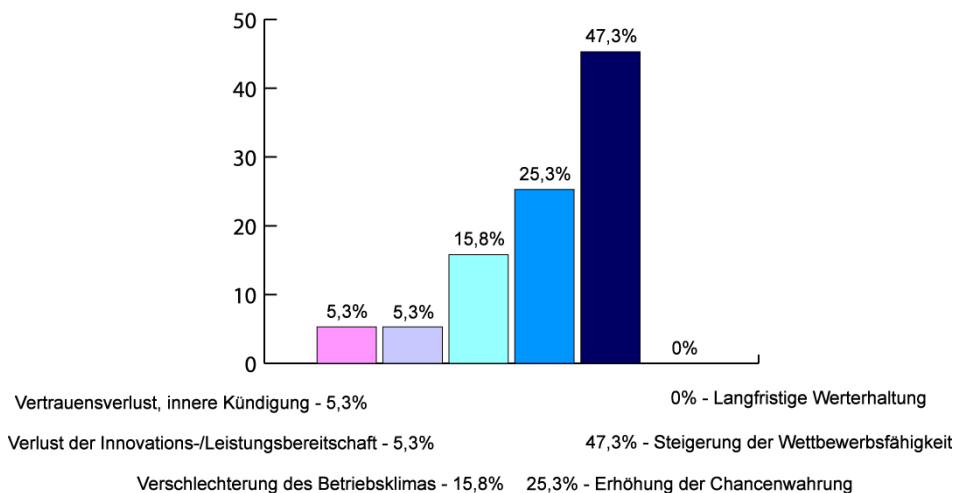
4. Unterscheiden sich Ihrer Ansicht nach Inhaber geführte und Manager geführte Unternehmen in puncto Kommunikation / Mitarbeiterinformation in der Krise?



>> Informationsbereitschaft hängt von der Führungsform ab

Wie weit Unternehmen ihre Mitarbeiter in Krisen informieren und mit einbeziehen, hängt wesentlich von der Führungsform ab. Das bestätigten zwei Drittel der Befragten. Sitzt der Inhaber selbst auf dem Chefsessel – wie in Deutschland bei mehr als 90 Prozent aller Firmen der Fall (Online-Ausgabe FAZ vom 12.02.2004) – lässt das auf eine Orientierung an langfristigen Zielen schließen. Angestellte Manager, die auf der Basis von Zeitverträgen arbeiten, greifen dagegen eher zu kurzfristigen ad hoc Lösungen, auch wenn damit eventuell Zukunftsperspektiven verbaut werden. Dieser Mechanismus dürfte zur Folge haben, dass in Inhaber geführten Unternehmen eher mit offenen Karten gespielt wird.

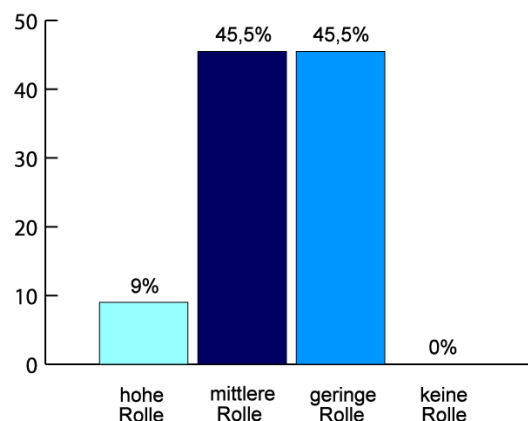
5. Wozu führen Reorganisationen aus Ihrer Sicht am häufigsten? (Max. 2 Antworten)



>> *Zeichen stehen auf Besserung*

Umstrukturierungen sollen mehr Marktchancen und bessere Konkurrenzfähigkeit bringen. Eine dauerhafte Sicherung der Wertsubstanz erhoffen sich Führungskräfte davon jedoch nicht. Kostenreduzierungen der Mitbewerber setzen Firmen offenbar unter Druck und lösen einen Domino-Effekt aus, der Branchen umfassende Trends setzt. Mit negativen Konsequenzen von Reorganisationen beim innerbetrieblichen Klima und der Leistungsbereitschaft des Personals rechnet insgesamt jedoch nur knapp mehr als ein Viertel der Befragten. Die in den Medien viel zitierte innere Kündigung der Mitarbeiter fürchten wenige Führungskräfte. Und das, obwohl eine Umfrage des Meinungsforschungsinstituts TNS-Emnid Anfang 2002 erschreckende Ergebnisse zutage gebracht hatte. Demnach erscheint jeder siebte Arbeitnehmer nur noch physisch am Arbeitsplatz, ist unmotiviert und hegt gegenüber Chef und Firma keinerlei Loyalität mehr. Der volkswirtschaftliche Schaden dieses inneren Rückzugs war auf mehr als 200 Milliarden Euro im Jahr beziffert worden. Die wesentlich optimistischere, aktuelle Einschätzung der Führungskräfte lässt hoffen, dass sich hier inzwischen eine positive Entwicklung abzeichnet.

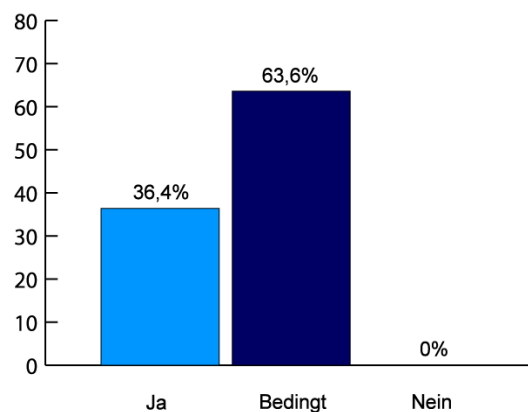
6. Welche Rolle spielen Gewerkschaften und Betriebsräte aus Ihrer Sicht heute noch außerhalb der gesetzlichen Vorgaben für die Vertrauensbildung innerhalb des Unternehmens?



>> Betriebsräte und Gewerkschaften können Vertrauen schaffen

Viele Unternehmer scheuen Betriebsräte und Gewerkschaften wie der Teufel das Weihwasser. Dennoch billigen ihnen mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte eine hohe bis mittlere Bedeutung zu, wenn es gilt, das Vertrauen der Belegschaft zu gewinnen. Bei schmerzhaften Umstrukturierungsprozessen kann diese Eigenschaft für Mitarbeiter und Unternehmensspitze äußerst nützlich werden. Denn auch wenn Arbeitnehmerorganisationen etwas aus der Mode gekommen sind – ausgedient haben sie nicht, wie das Umfrageergebnis zeigt. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, die von den Mitarbeitern hohe Opfer verlangen, können Betriebsräte für den Chef vom Gegner zur Stütze werden. Statt von ihrer Vermittlerfunktion zu profitieren und gemeinsame Kompromisse auszuhandeln, gehen jedoch die meisten Unternehmer auf Konfrontationskurs. Bevor sich die Fronten verhärten und beide Seiten beginnen, Blockadepolitik zu betreiben, könnten Führungskräfte das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre betrieblichen Vertreter bewusst nutzen, um notwendige Schritte sozialverträglich zu gestalten.

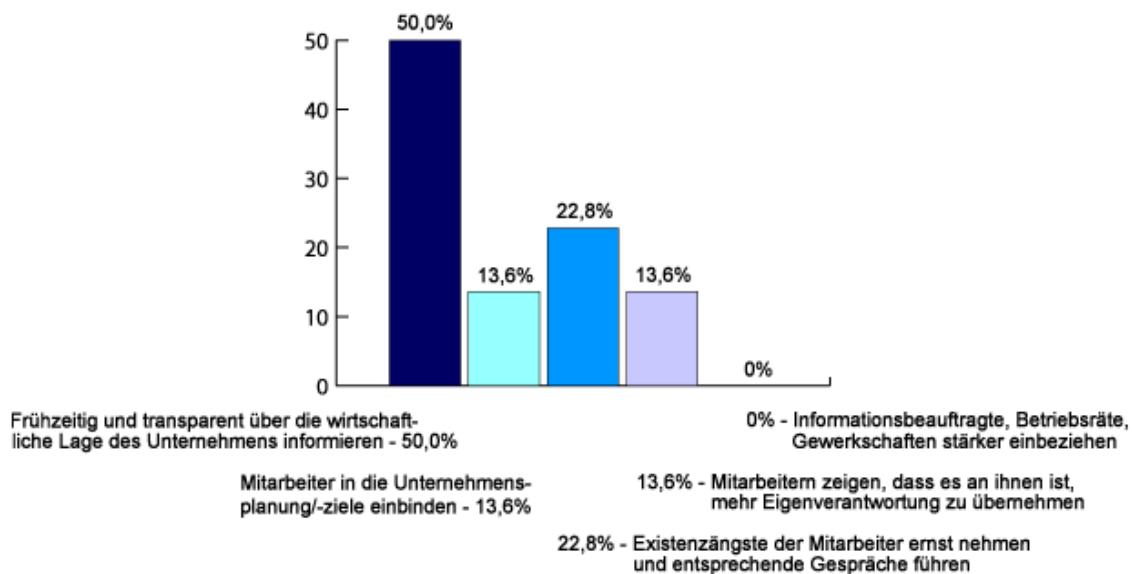
7. Werden aus Ihrer Sicht die durch Reorganisationen angestrebten Kostenreduzierungen in Verbindung mit Personalabbau nachvollziehbar für die betroffenen Mitarbeiter dargestellt?



>> Defizite in der Informationspolitik

Schmerzhaft ist der Verlust des Arbeitsplatzes natürlich immer. Ob jemand kalt geschasst wird, oder ihm der Vorgesetzte die Notwendigkeit dieses Schrittes klar macht, stellt jedoch einen riesigen Unterschied dar. Wie das Ergebnis zeigt, legen zahlreiche Firmen den Betroffenen die Motive für ihre Entscheidung offen. Optimal ist der Draht zwischen Angestellten und Chef jedoch nicht, wenn es um das heikle Thema Kündigung geht. Fast zwei Drittel der Befragten glauben, dass Mitarbeiter nur unzureichend über den Grund ihrer Entlassung aufgeklärt werden. Ein Manko mit Folgen: aus der subjektiven Sicht des Gekündigten fügt ihm das Unternehmen Schaden zu, ohne eine stichhaltige Erklärung dafür zu liefern. Eine positive Einstellung gegenüber der Firma dürfte sich anschließend kaum aufrecht erhalten lassen. Unwahrscheinlich ist auch, dass der Betroffene seine unbeantworteten Fragen für sich behält. Wenn der Vorgesetzte als Ansprechpartner wegfällt, wird er das Gespräch mit ehemaligen Kollegen suchen und seinen Unmut im Freundes- und Bekanntenkreis verbreiten. Und schon ist ein hausgemachter Imageschaden für das Unternehmen entstanden – der durch eine vernünftige Informationspolitik vermeidbar gewesen wäre.

8. Welches sind aus Ihrer Sicht die zwei wichtigsten Maßnahmen, das Vertrauen der Mitarbeiter in wirtschaftlichen Krisenzeiten zurück zu gewinnen bzw. zu erhalten?



>> Bereitschaft zum Dialog ist da, aber Umsetzung gestaltet sich schwierig

Transparenz und rechtzeitige Informationspolitik sieht die Hälfte der befragten Führungskräfte als effizientes Mittel, um das Vertrauen des Personals während der Krise zu erhalten. In der Realität hat sich der offene Umgang mit den Mitarbeitern jedoch noch längst nicht überall durchgesetzt, wie der voranstehende Punkt zeigt. Der Umfrage zufolge sind viele Chefs auch bereit, die Angestellten als Gesprächspartner zu akzeptieren und ihren Ängsten mit ehrlichen Antworten zur Lage des Unternehmens zu begegnen. Informationsbeauftragte, Betriebsräte und Gewerkschaften in den Dialog mit einzubinden, lehnen sie jedoch häufig ab. Arbeitnehmerorganisationen leiden nach wie vor unter dem Image, ökonomischen Zusammenhängen verständnislos gegenüber zu stehen und wirtschaftlich notwendige Maßnahmen zu blockieren. Ein Vorschlag wäre daher, die Rolle der Mitarbeitervertretung neu zu überdenken und/oder die Mitarbeiter direkt mit ins Boot zu holen und zu stärken.

Insgesamt ist in vielen Firmen mehr Bereitschaft zur Kooperation mit der Belegschaft vorhanden, als im Allgemeinen unterstellt wird. Trotzdem gestaltet sich die betriebsinterne Kommunikation in Krisensituationen häufig schwierig. Das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung zu erhalten, ist jedoch von enormer Bedeutung. Denn nur mit einer leistungswilligen, loyalen Truppe gelingt es, kritische Phasen zu überwinden und einen schnellen Aufschwung herbeizuführen.

C | Zusammenfassung

Ganz so eisig, wie gemeinhin angenommen, weht der Wind in deutschen Unternehmen offenbar nicht. Reorganisationen und Stellenabbau werden nach Einschätzung der befragten Führungskräfte meist so abgewickelt, dass keine irreparablen Vertrauensschäden entstehen. Allerdings reduzieren in Deutschland viele Firmen sehr schnell ihr Personal, wenn es finanziell eng wird. Und das, obwohl die Mitarbeiter als Imageträger des Unternehmens bei den Vorgesetzten hoch im Kurs stehen. Überraschend erscheint zudem, dass sich die Chefs von ihren Sparmaßnahmen keineswegs langfristige Werterhaltung, sondern bessere Marktchancen und mehr Konkurrenzfähigkeit erhoffen.

An moralischem und volkswirtschaftlichem Verantwortungsbewusstsein mangelt es nach der Ansicht vieler Führungskräfte in deutschen Chefetagen nicht. Das weit verbreitete Bild des Managers, der nach Shareholder-Mentalität den schnellen Euro sucht, trifft anscheinend nur auf eine kleine Minderheit zu. Wegen ihrer hohen Medienresonanz prägen diese Einzelfälle jedoch die öffentliche Meinung.

Problematisch gestaltet sich in den meisten Firmen die Informationspolitik während der Krise. Zwar plädieren viele Führungskräfte für Transparenz und offene Gespräche mit den Beschäftigten. Die Praxis sieht jedoch anders aus. Häufig werden gekündigte Mitarbeiter über die Gründe ihrer Entlassung nicht genügend aufgeklärt. Wie gut die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Personal funktioniert, hängt jedoch in hohem Maße von der Unternehmensform ab. In inhabergeführten Firmen sieht die Lage besser aus, als in Betrieben mit angestelltem Management.

Gewerkschaften und Betriebsräte haben bei Führungskräften nach wie vor einen schlechten Stand. Zwar erkennt ein Großteil von ihnen die Vertrauensstellung, die diese Organe bei den Mitarbeitern genießen. Dennoch werden sie kaum als Vermittler in die Umstrukturierungsprozesse mit eingebunden. Ein Vorschlag wäre daher, die Fronten aufzubrechen und mit den Mitarbeitervertretungen zusammen zu arbeiten.

Die CGC – Claus Goworr Consulting dankt allen an der Umfrage beteiligten Firmen, die diese Studie durch ihr Mitwirken ermöglicht haben.