

In der Arbeit des Trust Management Instituts wird uns von Unternehmensführern immer wieder eine spezielle Art von Vertrauensfrage gestellt: „Sind die Auswirkungen von Vertrauen auf die Performance von Unternehmen denn überhaupt nachweisbar?“

## Unternehmer stellen die Vertrauensfrage – Wie sieht die Antwort aus?

Von Tom Sommerlatte,  
Vorstandsvorsitzender des Trust Management Instituts

Oft wird darauf hingewiesen, dass Unternehmen, mit denen man im Wettbewerb stehe, mit allem anderen als Vertrauen, ja einem knallharten Regiment zu ihrem Erfolg kommen (Beispiele in der Regel aus dem südostasiatischen Raum).

So ist das Verhältnis vieler Unternehmensführer zur Bedeutung und Rolle von Vertrauen ambivalent: kaum ein Unternehmensführer von Rang würde sagen, dass Vertrauen in und zwischen Unternehmen, im Markt und in der Öffentlichkeit nicht wichtig sei und dass er sich nicht um Vertrauen bemühe – aber dass Vertrauen zu nachweisbaren oder gar unverzichtbaren Leistungsvorteilen führen könne, halten viele offen oder unausgesprochen für unbewiesen.

In einer mit Hilfe des Trust Management Instituts durchgeführten Untersuchung wurde der Vertrauensfrage auf den Grund gegangen.

*Das Ergebnis dieser Untersuchung spricht deutlich dafür, dass sich Vertrauen in Form von vertrauensbasierter Führung und Pflege eines guten Vertrauensklimas im Unternehmen stark auf die Unternehmensperformance auswirkt.*

Wie können wir das belegen?

Die Ergebnisse und die Vorgehensweise, die zu diesen Ergebnissen geführt

hat, sind in dem gerade im Verlag Springer, Heidelberg, erschienenen Buch „Vertrauensbasierte Führung – Credo und Praxis“ eingehend beschrieben.

Das Vorgehen ist das eines Indizienprozesses und beruht darauf, dass wir 12 gestandene Unternehmensführer „verhört“ haben – als „Zeugen“ für den von ihnen gesehenen und gestalteten Zusammenhang zwischen ihrer von Vertrauen geprägten Führung und der Eigenverantwortung, der Kooperations- und Innovationsbereitschaft ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter in der ganzen Organisation.

In dem Buch verdeutlichen die „Zeugen“ anhand ihres eigenen Führungsverhaltens und der Funktionsweise ihres Unternehmens in eingehenden „Fallbeschreibungen“, wie bei ihnen Vertrauen verstanden und gelebt wird und wie es sich im Unternehmenserfolg niederschlägt.

Zu den Spitzenführern gehören:

- Gerhard Berssenbrügge, Vorstandsvorsitzender der Nestlé Deutschland AG,
- Dr. Gerd Eckelmann, Vorstandsvorsitzender der Eckelmann AG,
- Prof. Thomas Edig, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Porsche AG,
- Dr. Manfred Gentz, Vorsitzender der Corporate Governance Kommission (ehemals Vorstand der Daimler AG),

---

Ein gutes  
Vertrauens-  
klima wirkt sich  
direkt auf die  
Unternehmens-  
performance aus.

---

---

**Ein gesundes Vertrauensklima fördert die intrinsische Produktivität, Innovationsleistung und Kundenorientierung.**

---

- Prof. Dr. Heinz-Walter Große, Vorstandsvorsitzender der B. Braun Melsungen AG,
- Dr. Frank Heinrich, Vorstandsvorsitzender der Schott AG,
- Dr. Jürgen Heraeus, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Heraeus Holding GmbH,
- Prof. Dr. Götz Rehn, Vorsitzender der Geschäftsführung der Alnatura Produktions- und Handels GmbH,
- Nicolas-Fabian Schweizer, Vorstandsmitglied der Schweizer Electronic AG,
- Dr. Emmanuel Siregar, Mitglied der Geschäftsführung der Sanofi-Aventis Deutschland GmbH,
- Ulrich Weber, Vorstandsmitglied der Deutschen Bahn AG und
- Alexander Würfel, Vorsitzender der Geschäftsführung der AbbVie Deutschland GmbH. <sup>(1)</sup>

In den Untersuchungen standen zwei Aspekte von Vertrauen zur Debatte: das *persönliche Vertrauensprofil* jeder einzelnen Führungskraft und das *Vertrauensklima einer ganzen Organisation*. Methodische Ansätze für die Bewertung beider und ihrer Interaktion wurden vom Trust Management Institut entwickelt und erprobt. Sie werden in dem Buch eingehend dargestellt.

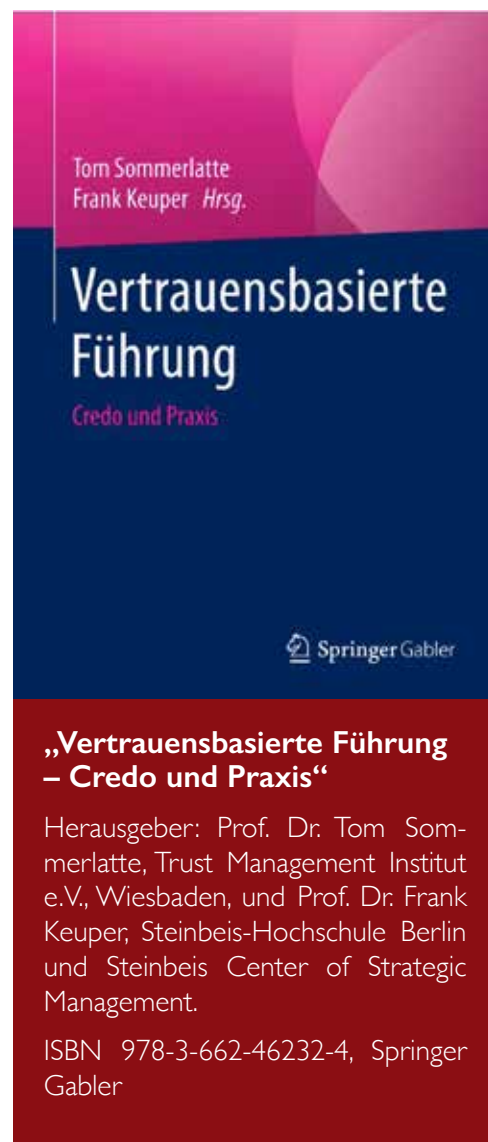
Zu den Performance-Wirkungen, die die „Zeugen“ auf das Vertrauensklima im Unternehmen und auf das resultierende vertrauensbasierte Engagement der Mitarbeiter zurückführen, gehören die intrinsische Produktivität, Innovationsleistung und Kundenorientierung der Organisation. Diese entstehen ihrer Erfahrung nach insbesondere durch

- das Mitdenken der Mitarbeiter und ihre eigenen Initiativen,
- ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre hohe Einsatzbereitschaft,
- die Abwesenheit von Druck und Angst,
- den Rückgang der Fluktuation,
- die Reduktion von Absicherungsaufwand,
- die Offenheit für die Nutzung digitaler Lösungen und Social Media,
- die offene und frühe Auseinandersetzung mit Problemen und kritischen Themen,
- die Bereitschaft zu Veränderungen und zu Teilnahme an herausfordernden Projekten,
- die Qualität und Intensität der Kundenkontakte.

Zwei stark vertrauensbildende Verhaltensweisen hat die Unternehmensleitung aller betrachteten Unternehmen gemeinsam:

- sie wahrt ein besonders konstruktives und interaktives Verhältnis mit dem Betriebsrat, mit dem sie sich proaktiv abstimmt, und
- sie hat die Informations- und Wissensplattform des Unternehmens weitgehend für den interaktiven Zugang durch die Mitarbeiter geöffnet. Dadurch wird die unternehmensinterne Vernetzung entscheidend gefördert.

Die untersuchten Unternehmensbeispiele zeigen, dass das Vertrauensklima ge-



**„Vertrauensbasierte Führung – Credo und Praxis“**

Herausgeber: Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Trust Management Institut e.V., Wiesbaden, und Prof. Dr. Frank Keuper, Steinbeis-Hochschule Berlin und Steinbeis Center of Strategic Management.

ISBN 978-3-662-46232-4, Springer Gabler

---

staltbar ist und dass der Übergang zu einer vertrauensbasierten Organisation von der Unternehmensleitung, und nur von ihr, bewirkt werden kann.

Bei den Unternehmen ist das Vertrauensklima allerdings auf unterschiedliche Weise entstanden – in einigen Fällen aus der langen Tradition eines Familienunternehmens, das schon immer vertrauensbasiert geführt wurde, in etablierten großen Unternehmen dank einer seit vielen Jahren ebenso etablierten vertrauensbasierten Führung, in jüngeren Unternehmen dank der vertrauensbasierten Persönlichkeit ihres Gründers oder einer berufenen Führungspersönlichkeit, deren Weg von Vertrauensbereitschaft gekennzeichnet ist, und schließlich in Unternehmen, in denen seit wenigen Jahren ein Vertrauens-Turnaround unternommen wird, dank der entschlossenen und engagierten Vertrauensarbeit des Vorstands.

In allen Fällen sind die ethisch begründete Vertrauensorientierung der Führungsspitze, ihr Menschenbild, ihre Unternehmensvision und ihre Grundüberzeugung die Basis der Vertrauensbildung, während Versuche, Vertrauen der Mitarbeiter zu instrumentalisieren, kalkuliertes Vertrauen als Kosten-Nutzen-Optimierung einzusetzen, von den Betroffenen durchschaut werden.

Die Antwort auf die Frage, ob Vertrauen gestaltbar ist, lautet daher:

Ja, aber nur, wenn es ein tief sitzendes Anliegen der Führungsspitze ist, wenn sie bereit ist, sich mit Haut und Haaren in ein „never ending“ Bemühen um Vertrauensbildung, um ein gutes Vertrauensklima im Unternehmen einzubringen.

Bleibt die Frage, wie der Übergang zu einer vertrauensbasierten Organisation bewerkstelligt werden kann, ohne zu einer „laissez faire“ Einstellung zu werden, ohne auf Performance-Verantwortung und –Steuerung zu verzichten.

Der Übergang muss sich, so zeigen es die Unternehmensbeispiele, in 4 Phasen vollziehen. Bei ihnen finden wir eine Fülle von Verhaltens- und Vorgehensweisen, die zur Vertrauensbildung beitragen. Die entscheidende Triebkraft sind dabei aber Führungspersönlichkeiten mit einem starken



*Prof. Dr. Tom W.A. H. Sommerlatte leitet als Vorstandsvorsitzender das Trust Management Institut in Wiesbaden in enger Zusammenarbeit mit der Trust Management Stiftung in Paris und berät Unternehmen bei der Entwicklung ihres Vertrauensklimas als Basis hoher Produktivität und Innovationsleistung.*

Vertrauensprofil, deren Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensbereitschaft auf die Führungsmannschaft insgesamt ausstrahlt.

Der Übergang muss sich in 4 Phasen vollziehen.

In der ersten Phase geht es um die Bewusstseinsbildung über die strategische Bedeutung von Vertrauen, die Überzeugung der Unternehmensleitung, das Unternehmen vertrauensbasiert besser führen zu können, und die Bereitschaft aller Führungskräfte, die erforderlichen Verhaltensänderungen anzugehen.

In der zweiten Phase muss durch die Bestimmung der Ausgangslage sichtbar werden, welche Defizite bei den Vertrauensprofilen der Führungskräfte bestehen und welche Schwachstellen des Vertrauensklimas daraus resultieren.

In der dritten Phase können dann die erforderlichen Verhaltensänderungen und Maßnahmen bestimmt, priorisiert und in Angriff genommen werden.

In einer vierten Phase geht es darum, das Vertrauensklima durch permanente Pflege, Stabilisierung und Stützung zu erhalten und immer wieder an unternehmensinterne und externe Veränderungen anzupassen.

Zu den Veränderungen, mit denen sich die Unternehmen heute in besonderem Maß auseinander setzen müssen, gehört die rapide fortschreitende Digitalisierung unter den Schlagworten Industrie 4.0 (was auch Handel 4.0 und Service 4.0 beinhaltet) und Enterprise 2.0. Beide Entwicklun-

---

**Eine Instrumentalisierung des Vertrauens zum Zweck der Kosten-Nutzen-Optimierung wird von den Betroffenen durchschaut.**

---

gen können, wenn die Auswirkungen auf das Vertrauensklima im Unternehmen missachtet werden, zu schweren Fehlentwicklungen der Kooperations- und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter führen und die angestrebten Wettbewerbsvorteile konterkarieren. Unternehmensführung angesichts dieser Entwicklungen wird ohne eine stabile Vertrauensbasis nicht mehr funktionieren.

Ein stabiles Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmensführung und Belegschaft, das die Bedenken der Arbeitnehmer aufgreift und Lösungen aufzeigt, ist daher für den erfolgreichen Ausbau der Digitalisierung unabdingbar.

Die Unternehmensführung muss glaubhaft vermitteln, dass sie die neuen Technologien nicht gegen die Mitarbeiter einsetzt, dass sie die Mitarbeiter bei der Entwicklung vielmehr mitnimmt und dass nicht Arbeitsplatzabbau sondern internationale Wettbewerbsfähigkeit durch erhöhte Flexibilität und Produktivität das Ziel ist.

Diese unternehmensinterne Vertrauensbasis muss dadurch geschaffen werden, dass die Mitarbeiter über die Möglichkeiten und Grenzen der neuen Technologien von Anfang an informiert werden, dass ein Verhaltenskodex für den Wandel etabliert wird, zu dem sich die Unternehmensleitung verpflichtet, und dass die Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Konzeption und Einführung von Industrie 4.0 und Enterprise 2.0 kontinuierlich und offen zusammenarbeiten.

Doch darüber im nächsten TMI-Newsletter mehr, der das Thema „Digitalisierung und Vertrauen“ behandeln wird.

(1) Seit der Untersuchung haben mehrere personelle Veränderungen stattgefunden: Gerhard Berssenbrügge ist in den Ruhestand getreten, Dr. Gerd Eckelmann ist in den Aufsichtsrat der Eckelmann AG gewechselt, Prof. Thomas Edig ist Vorstandsmitglied bei VW Nutzfahrzeuge geworden und Alexander Würfel ist in die zentrale Unternehmensleitung der AbbVie in Chicago avanciert.

Das Trust Management Institut e.V., ein Kreis von Unternehmensführern, Vertrauensforschern und Management Consultants, setzt sich mit der Rolle von Vertrauen in Wirtschaft und Gesellschaft auseinander. Ziel ist der Austausch von Wissenschaft und Wirtschaft über Ansätze und Bedeutung der Vertrauensbildung in Organisationen.

#### Wissenschaftlicher Beirat:

- Prof. Dr. Wolfgang Scholl (Organisationspsychologie, Humboldt-Universität zu Berlin)
- Univ.-Prof. Dr. Martin K.W. Schweer (Lehrstuhlinhaber für Pädagogische Psychologie, Leiter Zentrum für Vertrauensforschung, Universität Vechta)
- Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel (Präsidentin First International Network on Trust, Universität St. Gallen)
- Prof. Dr. Helmut Willke (Global Governance, Zeppelin-Universität, Friedrichshafen)

#### Vorstand:

Prof. Dr. Tom Sommerlatte, Vorsitzender – Jean-Luc Fallou, Präsident des Trust Management Institute Paris – Dipl.-Kfm. Michael Mollenhauer, Vorstandsvorsitzender der mmc AG – Dipl.-Ing. Brice Sommerlatte, Partner der Osiris MIC GmbH.

TMI Trust-Management-Institut e.V., Schlichterstraße 18, 65185 Wiesbaden

E-Mail: [info@trust-management-institut.de](mailto:info@trust-management-institut.de)

Website: [www.trust-management-institute.org](http://www.trust-management-institute.org)