

## Führen mit und durch Vertrauen

Aktuelles aus der Vertrauensforschung und der Praxis der vertrauensbasierten Unternehmensführung

---

### Kann man Vertrauen im Unternehmen messen und steuern?

In seinem Beitrag zum neuesten „Quarterly“ der Unternehmensberatung KPMG zeigt Prof. Dr. Tom Sommerlatte auf, wie Unternehmen im heutigen Umfeld von ständigem Wandel ihre interne und externe Vertrauensbasis gezielter stärken können (und müssen).

Wir legen Ihnen diesen Beitrag als Auszug aus dem KPMG-Quarterly zur Lektüre vor (siehe Anhang).

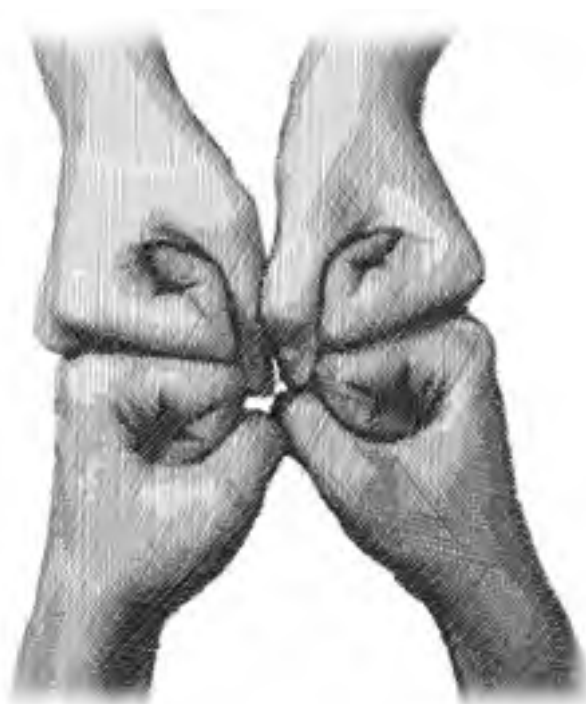
### Quintessenz Vertrauensbildung

Unter diesem Titel wird demnächst das Buch der Autoren Sommerlatte und Fallou im Springer-Verlag, Heidelberg, erscheinen. Anhand von 10 Fallbeispielen deutscher Unternehmen, vom Dax-Konzern bis zum größeren Mittelständler, führen die Autoren vor, welche Vorteile bewusstes und systematisches Vertrauensmanagement bringt.

Daraus hier ein Auszug des Epilogs:

- Unternehmen müssen heute in einem Umfeld bestehen, das von hohen Unsicherheiten und grassierendem Misstrauen geprägt ist.
- Viele Unternehmen haben infolge der sich verändernden Wettbewerbsbedingungen sowie von Transformationen und Führungswechsel selbst einen internen Wandel zu verkraften, der auch ihre inneren Vertrauensbeziehungen strapaziert.
- Durch schleichende Verschlechterung des Vertrauensklimas in den Unternehmen und in ihrem Umfeld werden ihre Kosteneffizienz, ihre Flexibilität und ihre Innovationsfähigkeit oft auf eine Weise beeinträchtigt, die immer weniger akzeptabel ist.

- Die Unternehmen müssen daher schon aus Gründen der Selbsterhaltung eine neue Vertrauensbasis schaffen, um den internen und externen Herausforderungen besser gewachsen zu sein.
- Diese neue Vertrauensbasis lässt sich nicht mit den bisher praktizierten Führungsansätzen schaffen, sondern muss auf einem neuen Einvernehmen zwischen dem Unternehmen, seinen Führungskräften und seinen Mitarbeitern beruhen, einem neuen unsichtbaren Vertrag, der das Vertrauensklima stabilisiert.
- Vertrauenswürdigkeit und Vertrauensbildung können in den Unternehmen nur entstehen, wenn die Unternehmensspitze von deren Rolle und Wirkung überzeugt ist und diese Überzeugung sich in einem ausgeprägten Vertrauensklima auf oberster Führungsebene niederschlägt. Erst dann kann das Vertrauensklima kaskadenartig ins Unternehmen vordringen und es zu einer vertrauensbasierten Organisation werden lassen.
- Die wichtigsten Führungsaufgaben wie die Entwicklung von Wachstumsinitiativen, die Aktivierung von Innovationsleistung, die Leistungssteigerung von Teams, die Integration von und die Zusammenarbeit mit



anderen Organisationen, die Mobilisierung für eine neue strategische Ausrichtung und die Produktivitätssteigerung durch Transformation des Geschäftsmodells können in einer vertrauensbasierten Organisation weitaus erfolgreicher erfüllt werden.

- Die neue Vertrauensbasis entsteht, wie konkrete Unternehmensbeispiele zeigen,

durch gezielte Arbeit an den Merkmalen der personalen Vertrauensbeziehungen im Unternehmen und an den Faktoren des Systemvertrauens in das Unternehmen als Ganzes. Der Return on Effort (ROE) dieser gemeinsamen Arbeit übertrifft, wenn sie in gut koordinierter Weise erfolgt, meistens alle Erwartungen.

Mehr Informationen zum Thema Vertrauensmanagement und zu den Aktivitäten des Trust-Management-Instituts finden Sie in unserer Broschüre, die Sie kostenlos bestellen können unter:

TMI Trust-Management-Institut e.V.

Schlichterstraße 18  
65185 Wiesbaden

Besuchen Sie auch unsere deutschsprachige Website:  
[www.trust-management-institut.de](http://www.trust-management-institut.de)



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), Dr. Martin Schweer (Leiter Zentrum für Vertrauensforschung, Universität Vechta), Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel (Präsidentin First International Network on Trust, Universität Konstanz) und 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, und Dipl.-Ing. Brice Sommerlatte, Partner der Osiris MIC GmbH.

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

**E-Mail: [info.de@trust-management-institute.com](mailto:info.de@trust-management-institute.com)**

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



**Trust Management Institute**