

Leistungsangebot des Trust Management Instituts

**Erfolgreicher führen
mit und durch Vertrauen**

Inhalt:	Seite
Ziele und Struktur des Trust Management Instituts	1
Arbeitsweise des Trust Management Instituts:	3
Modul 1: Inhouse-Präsentation und Diskussion zum Thema „Führen mit und durch Vertrauen - was erfordert und was bringt es?“	5
Modul 2: Eintägige Schulungsseminare	5
Modul 3: Gruppen-Coaching bei anstehenden Vorhaben der Strategie- und Organisations- Entwicklung	8
Modul 4: Durchführung eines Projekts zur Steigerung der Unternehmensleistung durch aktive Vertrauensbildung	9
Kontaktaufnahme mit dem Trust Management Institut	10

Ziele und Struktur des Trust Management Instituts

Das Trust Management Institut in Wiesbaden ist das deutsche Partner-Institut des französischen Trust Management Instituts, Paris.

Ziel dieser Institutsgründungen ist die Erforschung und Förderung der Voraussetzungen, Faktoren, Verhaltensweisen und Praktiken in und zwischen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Organisationen, *die zur Bildung und Wahrung von Vertrauen führen.*

Dadurch soll die Fähigkeit der Verantwortlichen in den Unternehmen und Institutionen erhöht werden, den unternehmensinternen und unternehmensexternen Faktoren und ihren Wechselbeziehungen gerechter zu werden, die die Vertrauensbasis bedingen oder gefährden, *um die Leistungs-, Innovations- und Entwicklungsfähigkeit ihrer Organisation zu fördern.*

Diese Initiative geht auf die langjährige Führungserfahrung der Institutsgründer und die Erkenntnisse der individual-, organisations- und sozialpsychologischen Vertrauensforschung zurück, dass Vertrauen auch ein betriebswirtschaftlich relevanter Erfolgsfaktor ist, der in der Managementtheorie und -praxis bisher unzureichend berücksichtigt wurde.

Das Trust Management Institut wird von zwei Beiräten unterstützt:

- dem *Wissenschaftlichen Beirat*, bestehend aus führenden Soziologen und Vertrauensforschern und
- dem *Projektbeirat*, bestehend aus Spitzenführungskräften von Unternehmen, die die Arbeit des Instituts auch finanziell fördern.

Zum *Wissenschaftlichen Beirat* gehören:

- Dr. Alain Ehrenberg, Soziologe, Centre Edgar Morin
- Frau Prof. Dr. Dominique Schnapper, Soziologin, bis 2010 Mitglied des französischen Verfassungsbeirats
- Prof. Dr. Bernard Ramanatsoa, Präsident der Universität HEC, Paris
- Prof. Dr. Wolfgang Scholl, Organisations- und Sozialpsychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin (emeritiert)
- Prof. Dr. K.W. Schweer, Leiter des Zentrums für Vertrauensforschung an der Universität Vechta
- Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel, Verwaltungswissenschaften, insbesondere Managementlehre an der Universität Konstanz
- Prof. Dr. Helmut Willke, Global Governance an der Zeppelin-University Friedrichshafen

Zum *Projektbeirat* gehören

- Jean-Yves Gilet, Vorstandsvorsitzender des FSI (Fonds Stratégique d'Investissement)
- Laurence Hezard, Vorstandsvorsitzender der GrDF (100%ige Tochter der Gaz de France)
- Guy Lacroix, Vorstandsvorsitzender von INEO
- Bernard Planchais, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender von DCNS
- Jacques Regaldo, Direktor von PEN (Production Energie Nucléaire)

Die *Aktivitäten der Trust Management Institute* bestehen in

- der Durchführung von Projekten zur Erforschung der Rolle von Vertrauen und der Herausforderungen vertrauensbasierter Führung in Organisationen
- der Durchführung von Seminaren zu Themen der Vertrauensbildung in Unternehmen
- dem vertrauensorientierten Gruppen-Coaching bei Projekten der Strategie- und Organisationsentwicklung von Unternehmen
- der Durchführung von Projekten zur Diagnose und Verbesserung des Vertrauensklimas in Unternehmen.

Arbeitsweise des Trust Management Instituts

Das Trust Management Institut bietet Ihrem Unternehmen ein Spektrum von Weiterbildungs-, Coaching- und Beratungsleistungen zu einer der wichtigsten aktuellen Führungsaufgaben an:

Vertrauensbildung

als Grundlage verbesserter interner und externer Kooperation und höherer Innovationsfähigkeit der Organisation.

Die Kompetenz des Instituts auf diesem Gebiet basiert auf neuen Erkenntnissen der Vertrauensforschung und auf unserer langjährigen Erfahrung in der Organisationsentwicklung.

Diese Erkenntnisse und Erfahrungen besagen:

- Das Vertrauensklima eines Unternehmens kann gemessen und beeinflusst werden und hat starke nachweisbare Auswirkungen auf die Flexibilität, die Leistungsfähigkeit und den Innovationserfolg des Unternehmens.
- Das Vertrauensklima hängt vom gemeinsamen Verständnis der Führungskräfte des Unternehmens ab, welche Faktoren die Vertrauensbildung fördern oder beeinträchtigen.
- Dieses gemeinsame Verständnis kann gezielt und explizit entwickelt werden und zwar in Wechselbeziehung mit der Weiterentwicklung der Steuerungs- und Kontrollprozesse.

Die darauf ausgerichteten Weiterbildungs-, Coaching- und Beratungsansätze des Trust Management Instituts werden in ständiger Zusammenarbeit zwischen dem Wissenschaftlichen Beirat des Instituts, erfahrenen Führungskräften und Senior-Unternehmensberatern verfeinert und angewandt.

Die Partner des Trust Management Instituts stehen Ihnen je nach Bedarf im Rahmen von vier Modulen zur Verfügung:

Modul 1: Inhouse-Präsentation und Diskussion zum Thema:

- *„Führen mit und durch Vertrauen – was erfordert und was bringt es?“*

Modul 2: Eintägige Schulungsseminare zu den Themen:

- *„Faktoren der Vertrauensbildung auf individueller und organisationaler Ebene – wo stehen wir und was können wir bewirken?“*
- *„Vertrauen und Kontrolle – Gegensatz oder Komplementarität?“*
- *„Kooperation und Innovationserfolg – wie wirkt ein verbessertes Vertrauensklima im Unternehmen?“*

Modul 3: Gruppen-Coaching bei im Unternehmen anstehenden ...

- *Vorhaben des Strategie- und Organisationswandels*

Modul 4: Durchführung eines Projektes zur ...

- *„Steigerung der Unternehmensleistung durch aktive Vertrauensbildung“.*

Ziele, Vorgehensweise und zu erwartende Ergebnisse dieser Module werden im Folgenden kurz charakterisiert. In einem persönlichen Gespräch mit Ihnen beschreiben wir die Module gern eingehender und bewerten gemeinsam mit Ihnen ihre Eignung und ihren Nutzen für die spezifischen Anforderungen Ihres Unternehmens.

Modul 1: Inhouse-Präsentation und Diskussion zum Thema *„Führen mit und durch Vertrauen – was erfordert und was bringt es?“*

In einem etwa einstündigen Referat mit anschließender Diskussion vermitteln wir die neuesten Erkenntnisse der Vertrauensforschung in Unternehmen und zeigen anhand von konkreten Unternehmensbeispielen auf, was das explizite **gemeinsame Bewusstsein der Führungskräfte** über die entscheidenden Faktoren der Vertrauensbildung bewirkt.

Die Methodik der Vertrauensprofile auf individueller und organisationaler Ebene und ihre Anwendung werden erläutert.

Es wird dargelegt, wie sich angestrebte Ziele des Unternehmens durch die Verbesserung des Vertrausklimas effektiver verfolgen lassen. Ferner wird deutlich gemacht, warum Vertrauen und Kontrolle keine Gegensätze sind, sondern in gut ausbalancierter Wechselbeziehung stehen müssen.

Modul 2: Eintägige Schulungsseminare

Die durch Modul 1 vermittelte Bewusstseinschärfung bedarf, um sich in der Führung niederzuschlagen, einer erlebnisorientierten Schulung, die wir für Gruppen von bis zu 10 Führungskräften in einem eintägigen Seminar vermitteln. Für Gruppen, die das Modul 1 zuvor nicht kennengelernt haben, bildet es den ersten Teil des Seminars.

Jedes der drei Themen füllt einen Seminartag. Sie können einzeln gewählt oder als Seminarfolge vorgesehen werden.

Seminar zum Thema: ***„Faktoren der Vertrauensbildung auf individueller und organisationaler Ebene – wo stehen wir und was können wir bewirken?“***

In diesem Seminar liegt der Schwerpunkt auf der Erläuterung und Anwendung der Methodik der *Vertrauensprofile* und den daraus resultierenden Maßnahmen.

Es wird verdeutlicht, dass zwischen personalem Vertrauen einzelner Führungskräfte und dem Systemvertrauen in das Unternehmen insgesamt ein signifikanter Unterschied besteht.

Die unterschiedlichen profilbestimmenden Faktoren werden vorgestellt und diskutiert, um dann in Einzel- und Gruppenübungen Vertrauensprofile zu erstellen und zu interpretieren.

Anhand von konkreten Unternehmensbeispielen wird gezeigt, welche Konsequenzen aus den erstellten Vertrauensprofilen gezogen werden können und welche Erfolge dabei erzielt wurden.

Die Seminarteilnehmer werden in der letzten Seminarphase erarbeiten, welche Ansatzpunkte sie in ihrem eigenen Einflussbereich sehen, um das Vertrauensklima zu verbessern.

Seminar zum Thema: „**Vertrauen und Kontrolle – Gegensatz oder Komplementarität?**“

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ – diese Aussage wird in dem Seminar als **falsche Gegensätzlichkeit** zweier gleich wichtiger Managementaufgaben bloßgestellt. Es wird anhand von Unternehmensbeispielen gezeigt, dass Kontrollsysteme und Kontrollverhalten ohne Berücksichtigung ihrer Auswirkung auf Vertrauen zu suboptimaler Leistung und Inflexibilität führen, dass aber andererseits Vertrauen ohne Absicherung durch Kontrolle beträchtliche Fehlentwicklungen, mangelhafte Koordination und Missbrauch hervorruft.

Neuere Vertrauensforschung hat ergeben, dass Vertrauen in einem durch **Kontrollmöglichkeiten abgesicherten Raum** entsteht und dass die Kontrolleingriffe in dem Maß reduziert werden können und müssen, in dem Vertrauen wächst.

Im Seminar wird an Beispielen ein Vorgehen diskutiert, durch das die nachweislichen Vorteile eines ausgeprägten Vertrauensklimas entstehen können, **ohne dass unvertretbare Risiken** von Fehlern und Missbrauch eingegangen werden.

Die Seminarteilnehmer werden erarbeiten, wie sie vertrauensbasierte Führung mit **wirkungsvoller Steuerung und stützender Kontrolle** verbinden und so hohe und nachhaltige gemeinsame Leistungsmotivation im Unternehmen schaffen können.

Seminar zum Thema: „**Kooperation und Innovationserfolg – wie wirkt ein verbessertes Vertrauensklime im Unternehmen?**“

Dieses Seminar setzt sich mit zwei entscheidenden Merkmalen erfolgreicher Unternehmensführung auseinander:

- der Gestaltung reibungsloser, **konstruktiver Kooperation** zwischen den arbeitsteiligen Bereichen des Unternehmens und
- der Sicherung hoher **Innovationsbereitschaft**.

Anhand von typischen bereichsübergreifenden Geschäftsprozessen wird aufgezeigt, wie und wo der **Prozessablauf** durch das Vorhandensein von bzw. den Mangel an Vertrauen zwischen den beteiligten Abteilungen und Mitarbeitern positiv oder negativ beeinflusst wird.

Für den negativen Fall wird sichtbar gemacht, dass und warum **Absicherungsverhalten** und entsprechender Regelungsaufwand zu Verlangsamung und Rigidität der Geschäftsprozesse führen und warum sie an Selbstkorrekturfähigkeit verlieren.

Für den positiven Fall wird sichtbar gemacht, wie hohe Kooperationsbereitschaft auf der Basis gegenseitigen Vertrauens bewirkt, dass die Prozesse **ergebnisorientierter und flexibler** ablaufen und dass sie weniger anfällig für Störungen und Abweichungen sind.

Die im Seminar gemeinsam erarbeitete Analyse des Innovationsprozesses von der Ideengenerierung bis zur erfolgreichen Einführung innovativer Produkte und Dienstleistungen im Markt deckt auf, wie vertrauensbasiertes Management zu höherer Kreativität, stärkerem unternehmerischem Mitdenken, schnellerer Umsetzung und größerer Teamleistung im Innovationsprozess führt. Gleichzeitig wird aber verdeutlicht, dass es **Stringenz und Transparenz** der Auswahl-, Bewertungs- und Entscheidungskriterien und ihrer Anwendung im Innovationsprozess bedarf, um nachhaltiges Vertrauen in den gemeinsamen Erfolg zu erzeugen.

Die Seminarteilnehmer werden ein eingehendes Verständnis dafür entwickeln, wie das Vertrauensklime im Unternehmen auf die **Funktionsweise der Geschäftsprozesse** wirkt und wie sie selber gezielt auf ein nachhaltig positives Vertrauensklime hinwirken können.

Modul 3: Gruppen-Coaching bei im Unternehmen anstehenden *Vorhaben des Strategie- und Organisationswandels*

Die Vertrauensforschung hat gezeigt, dass organisationales Vertrauen besonders gefährdet ist, wenn Unternehmen einen Strategie- und/oder **Organisationswandel** durchlaufen. Nach den Erkenntnissen des Trust Management Instituts besteht in den Unternehmen ein **unsichtbarer Vertrag** zwischen den Mitarbeitern und „dem Unternehmen“, der ein stillschweigendes Abkommen von Leistung und Gegenleistung darstellt. Diesen unsichtbaren Vertrag nicht zu kennen, nicht zu berücksichtigen und ihn einseitig verändern zu wollen, hat bei vielen Strategie- und Organisationsprojekten bekanntermaßen zu unbefriedigenden Ergebnissen geführt.

Das Trust Management Institut bietet daher ein Gruppen-Coaching für Führungs- und Projektteams an, um ihnen zu helfen, den in ihrem Unternehmen bestehenden unsichtbaren Vertrag zu **erkennen** und ihr Strategie- und/oder Organisationsprojekt so auszurichten, dass keine unterschwelligen (unerkannten) **einseitigen Vertragsbrüche** entstehen, die zu unnötiger Reserve oder gar zu Vertrauensverfall in der Organisation führen würden.

Das Trust Management Institut setzt dabei eine in zahlreichen Einsätzen bewährte **Methodik zur Analyse und Interpretation des unsichtbaren Vertrags** ein.

Wir haben in solchen Gruppen-Coaching-Projekten den Unternehmen dazu verhelfen können, das stillschweigende Abkommen, den unsichtbaren Vertrag im Unternehmen im Interesse beider Seiten so abzuwandeln, dass die Vertrauensbasis erhalten werden konnte und dadurch ein hohes Engagement der Mitarbeiter für die strategischen und/oder organisatorischen Veränderungen zustande kam.

Modul 4: Durchführung eines Projektes zur *Steigerung der Unternehmensleistung durch aktive Vertrauensbildung.*

Zahlreiche Unternehmen weisen ein gestörtes **Vertrauenklima** auf, das der Unternehmensführung mehr oder weniger bewusst ist und die Unternehmen daran hindert, die im Wettbewerb nötige Innovationsdynamik aufzubringen. Über der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter liegt in diesen Unternehmen oft ein Schleier, der nur schwer durchdringbar erscheint. Die Ursachen für das gestörte Vertrauenklima können verschieden sein, sind aber meistens bei vergangenen internen und externen Entwicklungen zu finden, die eine Entfremdung der Mitarbeiter von der Unternehmensführung oder vom Unternehmen insgesamt bewirkt haben.

Auch mit Hilfe von Mitarbeiterbefragungen, die manche Unternehmen per Fragebogen-Erhebung in gewissen Abständen durchführen, lässt sich der Vertrauensschwund nicht überwinden, da diese Erhebungen **keine kausalen Hintergründe** von zum Ausdruck gebrachter Unzufriedenheit aufdecken.

Das Trust Management Institut bietet eine Vorgehensweise an, die auf **Tiefeninterviews** mit einer begrenzten Stichprobe von Mitarbeitern aller hierarchischer Ebenen und Bereiche beruht, deren Ergebnisse anonymisiert in die Auswertung eingehen. Die Tiefeninterviews werden von darin erfahrenen Seniorberatern durchgeführt und strikt vertraulich behandelt.

Das Ergebnis ist eine Charakterisierung des **Profils des Vertrauenklimas** und der Ursachen von Klimafaktoren, bei denen deutliche Schwachstellen aufgedeckt worden sind. Diese Analyse wird benutzt, um Maßnahmen der aktiven Vertrauensbildung abzuleiten, die von der Unternehmensführung im Kommunikationsverhalten und im Umgang mit den Mitarbeitern übernommen werden.

Die Erfahrung des Trust Management Instituts zeigt, dass dadurch im Laufe einer überschaubaren Zeitspanne (bis zu einem Jahr) ein Wandel des Vertrauenklimas einsetzt, der sich spürbar in größerer Schlagkraft des Unternehmens im Wettbewerb niederschlägt.

Kontaktaufnahme mit dem Trust Management Institut

Wenn Sie Interesse an einem vertiefenden Gespräch über das Leistungsangebot des Trust Management Instituts haben, so wenden Sie sich bitte an:

Prof. Dr.-Ing. Tom Sommerlatte

Vorsitzender des Vorstands

TMI Trust Management Institut e.V.

Schlichterstraße 18

65185 Wiesbaden

E-Mail: tsommerlatte@trust-management-institute.com

Website: www.trust-management-institute.com