

Tom Sommerlatte
Frank Keuper *Hrsg.*

Vertrauensbasierte Führung

Credo und Praxis

 Springer Gabler

Vertrauensbasierte Führung

Tom Sommerlatte • Frank Keuper
(Hrsg.)

Vertrauensbasierte Führung

Credo und Praxis

Herausgeber
Tom Sommerlatte
TMI Trust Management
Institut e.V.
Wiesbaden
Deutschland

Frank Keuper
Steinbeis Center of Strategic Management
Steinbeis-Hochschule Berlin
Hamburg
Deutschland

ISBN 978-3-662-46232-4
DOI 10.1007/978-3-662-46233-1

ISBN 978-3-662-46233-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Inhaltsverzeichnis

Teil I Einführung

1 Warum dieses Buch?	3
Tom Sommerlatte	
2 Vertrauen – ein „weicher“ oder „harter“ Faktor?	7
Tom Sommerlatte	
Literatur	12
3 Das Vertrauensprofil von Führungskräften und das Vertrauensklima von Organisationen	13
Tom Sommerlatte	
3.1 Selbstvertrauen	13
3.2 Zwischenmenschliche Beziehungen	15
3.3 Teamgeist	16
3.4 Unternehmerisches Führen und Entscheiden	17
3.5 Wie offen und glaubwürdig wird kommuniziert?	19
3.6 Wie verlässlich funktioniert das Unternehmen?	20
3.7 Welche Perspektive hat das Unternehmen?	21
3.8 Wie stehen die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen?	22
3.9 Wie hoch ist die Wertschätzung durch die Unternehmensleitung?	23
3.10 Wie ausgeprägt ist das Gemeinschaftsgefühl?	24
Literatur	25
4 Wandel mit oder ohne Vertrauen?	27
Tom Sommerlatte	
4.1 Enterprise 2.0. Ulrich Klotz (gekürzter und redaktionell bearbeiteter Auszug aus „Schöne neue Arbeitswelt 2.0?“	29
4.2 Industrie 4.0 Harald Schöning (gekürzter Auszug aus „Das Konzept Industrie 4.0“	30
Literatur	31

Teil II Credo und Praxis in den Unternehmen

5 Einführung in die Unternehmensbeispiele	35
Tom Sommerlatte	
6 Driving the Virtuous Circle – Vorsprung durch Vertrauen: Nestlé	39
Michael Mollenhauer und Tom Sommerlatte	
7 Verletzte Identität überwinden – neues Vertrauen schaffen: Sanofi	43
Tom Sommerlatte	
7.1 Empfundener Identitätsverlust durch Übernahme	43
7.2 Vertrauensdefizite als Folge	44
7.3 Neuorientierung	44
7.4 Restrukturierung und Vertrauensbildung simultan	45
7.5 Vertrauensgerechte Strukturen	46
7.6 Was hat sich verändert?	46
7.7 Neue Unternehmenskultur als Ziel	47
7.8 Fazit	47
8 Von den Skandinavien lernen – integrativ führen: AbbVie	49
Tom Sommerlatte	
8.1 Vertrauen aus internationaler Sozialisierung	49
8.2 Das Führungskonzept	51
8.3 Vertrauen nach außen	52
8.4 Vertrauen nach innen	52
9 Die Idee Porsche – Urvertrauen	55
Tom Sommerlatte und Peter P. Müller	
9.1 Wie wurde diese beispielhafte Synergie erreicht?	56
9.2 Auswirkungen des Vertrauensklimas	56
9.3 Harte und weiche Faktoren	57
9.4 Unternehmensperspektive	58
9.5 Mitarbeiterführung	58
9.6 Herausforderungen der Personalstrategie	59
9.7 Talentmanagement	59
9.8 Von Vertrauen getragen	60
10 Tradition des Vertrauens: Heraeus	63
Tom Sommerlatte	
10.1 Vier Generationen des Familienunternehmens im Zeitraffer	63
10.2 Die Rolle von Vertrauen	64

10.3	Wie entsteht das Vertrauensklima	64
10.4	Die Reaktion der Mitarbeiter	65
10.5	Talent Management	65
10.6	Externe Einflüsse	66
10.7	Fazit	67
11	Reflektierte Führungserfahrung par excellence: Manfred Gentz	69
	Tom Sommerlatte	
11.1	Profunde Erfahrungsbasis	69
11.2	Unerschütterliches Verständnis von Vertrauen	70
11.3	Warum dennoch Vertrauensdefizite in den Unternehmen?	70
11.4	Externe Einflüsse	71
11.5	Vertrauensverhältnis Unternehmen-Kunden	72
11.6	Das Verhältnis zwischen Vorstand und Aufsichtsrat	72
11.7	Deutscher Corporate Governance Kodex	72
12	Aus Erkenntnis zu einer Haltung gelangen: Alnatura	75
	Tom Sommerlatte und Michael Mollenhauer	
12.1	Der Mensch Götz Rehn	75
12.2	Der Führungsansatz	76
12.3	Die Umsetzung	77
12.4	Das Geschäftsmodell	78
12.5	Nachhaltigkeit	78
12.6	Fazit	79
13	Generationen von Vertrauen: Schweizer Electronic AG	81
	Michael Mollenhauer und Tom Sommerlatte	
13.1	Familiengeschichte als Vertrauensbasis	81
13.2	Vertrauensbildung im Familienunternehmen und mit Partnern	83
13.3	Vertrauensklima	84
13.4	Vertrauensorientierte Personalentwicklung	85
14	Vertrauenskultur als Basis eines kooperativen Führungsstils in einem Ingenieur-Unternehmen	87
	Gerd Eckelmann	
14.1	Intelligente Wertschöpfung intrinsisch motivierter Mitarbeiter in einem Ingenieur-Unternehmen	88
14.2	Vertrauen als riskante Vorleistung	88
14.3	Unternehmerische Maßnahmen der Vertrauensbildung	89
14.4	Vertrauensbildung als Evolution	90
14.5	Vertrauenskompatible Kontrolle und Kritik	91
14.6	Ausblick: Vertrauen fördert die Organisationsentwicklung	92

15 Transformationale Führung – vorleben und Inspirieren: Deutsche Bahn . . .	93
Michael Mollenhauer und Tom Sommerlatte	
15.1 Weichenstellung und neuer Fahrplan	93
15.2 Neue Qualität in der internen Kommunikation	94
15.3 Neues Führungsverständnis	95
15.4 Der beständige Wandel	96
16 175 Jahre Familienunternehmen: Transparenz, Vertrauen und Wertschätzung	99
Heinz-Walter Große und Bernadette Tillmanns-Estorf	
16.1 Werte bei B. Braun	100
16.2 Transparenz, oder: Wie wir mit Informationen umgehen	100
16.3 Offene Arbeitswelten in Büro und Produktion	101
16.4 Vertrauen schenken, oder: Wie wir zusammen arbeiten	103
16.5 Zusammenarbeit mit Kunden – ethisch korrektes Handeln	104
16.6 Sharing Expertise – Vertrauen, um Wissen zu teilen	105
16.7 Sozialpartnerschaft leben	106
16.8 Wertschätzung gegenüber der Gesellschaft – „Bürger der Gesellschaft“ sein	106
16.9 Gelebte Wertschätzung – familienfreundliche	108
16.10 Werte und Wachstum – ein Widerspruch?	109
17 Vertrauen gegen Verantwortungsbewusstsein: Schott AG	113
Tom Sommerlatte und Michael Mollenhauer	
17.1 Werteorientierte Führungskonzeption	114
17.2 Auswirkungen der Vertrauensbildung	115
17.3 Entwicklung des Vertrauensklimas	115
17.4 Führungskräfteentwicklung	117
17.5 Vertrauen im Verhältnis zum Umfeld	117
Teil III Schlussbetrachtung	
18 Reflexion	123
Frank Keuper und Tom Sommerlatte	
18.1 Vertrauensprofile der Unternehmerrautoren	124
18.1.1 Selbstvertrauen	124
18.1.2 Zwischenmenschliche Beziehungen	125
18.1.3 Vertrauen im Team	125
18.1.4 Vertrauen in kritischen Situationen	126
18.2 Vertrauensklima	126
18.2.1 Wie offen und glaubwürdig wird kommuniziert?	127
18.2.2 Wie verlässlich funktioniert das Unternehmen?	128

18.2.3	Welche Perspektive hat das Unternehmen?	129
18.2.4	Wie stehen die Mitarbeiter zu ihrem Unternehmen?	130
18.2.5	Wie hoch ist die Wertschätzung durch das Unternehmen?	130
18.2.6	Wie ausgeprägt ist das Gemeinschaftsgefühl?	131
18.3	Auswirkungen des Vertrauens	131
19	Konklusion	135
	Frank Keuper und Tom Sommerlatte	
19.1	Die Antwort auf die drei Kernfragen dieses Buchs	135
19.2	Ausblick der Herausgeber	149
Teil IV Anhang		
20	Anhang	153
	Tom Sommerlatte	
20.1	Bewertung des Vertrauensprofils von Führungskräften	153
20.2	Bewertungsstruktur Vertrauensklima	153

Die Herausgeber

Prof. Dr.-Ing. Tom Sommerlatte ist Vorsitzender des Vorstands des Trust Management Instituts e. V., das es sich zur Aufgabe gemacht hat, die Ergebnisse der Vertrauensforschung in die unternehmerische Praxis zu überführen. Dr. Sommerlatte ist Chairman des Advisory Board des internationalen Consulting-Unternehmens Arthur D. Little GmbH und Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte. Viele Jahre lang war er Managing Director der europäischen Aktivitäten und Senior Vice President der Muttergesellschaft von Arthur D. Little. Er ist Autor einer Reihe von Büchern zu Themen des Strategie- und Innovationsmanagements und Mitherausgeber des Buchs „Quintessenz der Vertrauensbildung“. Er promovierte an der Université de Paris auf dem Gebiet der Verfahrenstechnik und erwarb den Master of Business Administration am Europäischen Institut für Unternehmensführung, INSEAD. An der Universität Kassel hält er eine Honorarprofessur auf dem Gebiet des Systemdesigns.

Prof. Dr. habil. Frank Keuper ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenzmanagement und Strategisches Management, an der Steinbeis-Hochschule Berlin, Direktor des Steinbeis Center of Strategic Management (SCSM), einem Steinbeis-Transfer-Institut der Steinbeis-Hochschule Berlin, sowie Leiter des gleichnamigen Kompetenzzentrums am SCSM.

Er ist ferner Geschäftsführender Herausgeber der betriebswirtschaftlichen Fachzeitschrift „Management+Innovation“ ehemals „Business+Innovation - Steinbeis Transfer Magazin“, Gutachter für verschiedene betriebswirtschaftliche Fachzeitschriften und Gastprofessor an Universitäten in China und Russland.

Von 2002 bis 2004 hielt er eine Vertretungsprofessur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement und Controlling, im Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Er studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität zu Münster und promovierte und habilitierte sich an der Universität Hamburg. Seine Arbeits- und Forschungsgebiete sind die Investitions- und Finanzierungstheorie, die Planungs- und Entscheidungstheorie, die Produktions- und Kostentheorie sowie das Marken-Management, das strategische Management, das Konvergenzmanagement. Darüber hinaus liegt ein wesentlicher Schwerpunkt seiner Forschungstätigkeit in den Bereichen der Kybernetik, Systemtheorie sowie Unternehmensplanung und-steuerung.

Teil I
Einführung

Tom Sommerlatte

Die elementare Bedeutung von Vertrauen wurde uns allen in den letzten Jahren immer bewusster.

Wie so oft bei der Bewusstseinsbildung, ist es der zunehmende Mangel, der die Bedeutung, ja die Abhängigkeit von etwas vorher Vorhandenem und Gewohntem erkennen lässt.

Vertrauen als zwischenmenschliches Phänomen (interpersonales Vertrauen) und als Phänomen zwischen Menschen und ganzen Organisationen (Systemvertrauen, Vertrauensklima von Organisationen) stellt die Bereitschaft dar, eine bestimmte Verhaltensweise anderer als ausreichend wahrscheinlich anzunehmen, um sich darauf zu verlassen und das Risiko einer Enttäuschung als ausreichend gering einzuschätzen.

Dank dieser Annahme und Einschätzung ermöglichen die Vertrauenden ein reibungsloses und stimulierendes Zusammenwirken miteinander, indem sie ohne weitere Prüfung und Absicherung auf gegenseitige Vereinbarungen eingehen und ihren Leistungszusagen Glauben schenken.

Vertrauensschwund, wie wir ihn in und zwischen vielen Organisationen heute beobachten, unterminiert diese Qualität des Zusammenwirkens und ruft den immer höheren Absicherungsaufwand und die Formalismen hervor, die einen wachsenden Anteil der Energie in den Unternehmen beanspruchen.

Aber die Menschen und insbesondere die Führungskräfte in den Unternehmen sind ja wahrscheinlich nicht schlechter geworden als eh und je. Der Vertrauensschwund muss also mit anderen Veränderungen zu tun haben.

In der Tat sind es die Merkmale der Veränderungsprozesse selbst, die sich geändert haben: ihre Geschwindigkeit, ihre Radikalität, ihre Wechselbeziehungen.

T. Sommerlatte (✉)
Trust Management Institut e. V., Wiesbaden, Deutschland
E-Mail: tsommerlatte@trust-management-institute.com

Technischer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Wandel spielte sich zwar auch in der Vergangenheit ab, ohne dass es zu Vertrauensverlust kam. Da Vertrauen jedoch aus der Erfahrung mit gegebenen Verhältnissen entsteht, mit funktionierenden Prozessen, Strukturen und eingespielten Verhaltensweisen, auf die man sich einstellen kann, bewirken die Geschwindigkeit und Radikalität der sich heute abspielenden Veränderungen, dass ihnen der Erfahrungszuwachs nicht mehr folgen kann. Dadurch erodiert die Vertrauensbasis schneller, als sich neues Vertrauen herausbilden kann, ja, Manipulationen, die das bisherige Vertrauen missbrauchen, werden möglich und in krassen Fällen auch genutzt.

Genau dieses Phänomen spielt sich in unserem Umfeld heute ab und wird sich aller Voraussicht nach eher noch verstärken.

Digitalisierung, Web 2.0, Social Media, Enterprise 2.0 und Industrie 4.0 sind die Schlagworte für die unaufhaltsame Veränderungsdynamik, auf die wir uns einstellen müssen. Hinter ihnen zeichnet sich eine neue Phase elementaren Wandels mit neuen Führungs- und Gestaltungsherausforderungen ab, der das Vertrauensklima in und zwischen den Unternehmen erneut in Mitleidenschaft zu ziehen droht. Dadurch werden, wenn wir nicht gleichzeitig Sorge dafür tragen, die Vertrauensbasis zu erhalten, das Engagement der Menschen, ihre Kooperations- und Innovationsbereitschaft und der angestrebte (und im globalen Wettbewerb immer notwendiger) Produktivitätsgewinn beeinträchtigt, wie wir es bei vorangegangenen Veränderungswellen (des Reengineering, der Restrukturierung, der Fusionen etc.) ja häufig beklagen mussten.

Eine entscheidende Bedingung, um diese Schattenseiten des Wandels zu vermeiden und ihn in menschengerechtere Bahnen zu lenken, ist nicht etwa das viel beschworene Change Management, das ja längst den Beigeschmack einer mehr oder weniger geschickten mentalen Manipulation der betroffenen Mitarbeiter hat, sondern die Schaffung von Vertrauen durch Beobachten, Verinnerlichen und Erfüllen der vertrauensbildenden Faktoren.

Sich dieser Faktoren bewusst zu sein, ist in Zeiten schnellen und umfassenden Wandels unerlässlich geworden – auch für Führungskräfte, die sich in ihrer bisherigen eigenen Führungserfahrung keiner Vertrauensprobleme bewusst geworden sind.

Gerade für sie stellt sich die Frage, warum sie über Bedeutung und Wirkung von Vertrauen reflektieren und wie sie sich aktiver und umfassender um Vertrauensbildung in ihren Unternehmen kümmern sollen.

Das „Warum“ beantwortet sich, wenn einige oder alle der folgenden Aussagen für ein Unternehmen zutreffen:

- Dem Unternehmen stehen in nächster Zukunft Maßnahmen folgender Art bevor:
 - Strukturelle und/oder prozessuale Reorganisation (Dezentralisierung in Geschäftseinheiten, Zentralisierung von gemeinsamen Funktionen etc.)
 - Zusammengehen mit anderen Unternehmen (Übernahmen, Fusionen, Partnerschaften etc.)
 - Produktivitätssteigerung (durch Ausbau der IT-Anwendungen/des ERP-Systems, Änderung der Wertschöpfungskette, Outsourcing, Standortverlagerungen etc.)
 - Kostenabbau (Rationalisierung des Produkt-/Leistungsangebots, Konzentration auf das Kerngeschäft, Gemeinkosten-Wertanalyse etc.)

- Das Unternehmen muss auf zunehmende Veränderungen des Wettbewerbsdrucks und der Marktbedingungen reagieren:
 - Veränderungen der Supply-Chain
 - Nutzung neuer technischer Möglichkeiten (in der Produktion und Logistik, bei den Produkten und Dienstleistungen, im Customer Relationship Management)
 - Nutzung von Social Media unternehmensintern und nach außen (Kunden, Partner, Öffentlichkeit etc.)
 - Vernetzung zwischen Entwicklung, Produktion, Logistik, Beschaffung und Vertrieb
- Das Unternehmen muss seine Innovationsleistung erhöhen, um im globalen Innovationswettbewerb mithalten zu können:
 - Intensivierung des Innovationsprozesses von der Identifikation neuer Marktpotenziale bis zur Markteinführung neuer Produkte und Leistungen (inklusive Portfolio-Management der Entwicklungsprojekte)
 - Stärkung des Projektmanagements, der Teamarbeit
 - Aktivierung des Knowledge-Managements und des Zugangs zum Wissen im Unternehmen und extern
 - Verbesserung der Innovationskultur
 - Stärkere Einbindung von Kunden, Lieferanten und Partnern in das Innovationsmanagement
- Dem Unternehmen stehen personelle und unternehmenskulturelle Veränderungen bevor:
 - Generationswechsel in wichtigen Führungspositionen
 - Veränderungen der Zuständigkeiten
 - Übergang zu stärkerer Vernetzung und Transparenz im Unternehmen und mit Partnerunternehmen
 - Intensivierung des Talent-Managements und der Bemühungen um vielversprechende neue Mitarbeiter.

Bei allen diesen Veränderungen stehen das Vertrauensklima und damit die Kooperationsqualität und das Engagement der Menschen im Unternehmen auf dem Spiel.

Warum Vertrauensbildung bei diesen Veränderungen eine immer herausforderndere Führungsaufgabe darstellt, ist also einsichtig. Die entscheidende Frage bleibt aber das „Wie“ der aktiven und umfassenden Vertrauensbildung im Unternehmen. Auf die Beantwortung dieser Frage zielt dieses Buch ab.

Die weitaus meisten Führungskräfte sind in puncto Vertrauen Autodidakten, manche als Naturtalent, andere durch zum Teil schmerzliche Erfahrung. Viele sind aber auch Anhänger einer Führungsphilosophie, in der sie Vertrauen bisher keine entscheidende Rolle zubilligen.

Nun hat aber, seit den Arbeiten von Niklas Luhmann in den 1960er bis 1990er Jahren auf dem Gebiet der soziologischen Systemtheorie, die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen Vertrauen zu wichtigen Erkenntnissen und Ergebnissen geführt, die dem „Wie“ vertrauensbasierter Führung zunehmenden Einzug in die Führungspraxis eröffnen können.