
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

V

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 Skandinaviern 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	Vertraensorientierte 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	Vertrauenskappatible 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 Unternehmernautoren	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