

New York Times Bestseller  
Mehr als 3 MILLIONEN verkaufte Exemplare

STEPHEN M. R.  
**COVEY**

mit Rebecca  
R. Merrill

# SCHNELLIGKEIT DURCH **VERTRAUEN**

AKTIONSPLAN: IN 13 SCHRITTEN  
ZU MEHR VERTRAUEN,  
BESSEREN BEZIEHUNGEN UND  
HÖHEREN GEWINNEN

 FranklinCovey

**GABAL**

*»Es gibt keinen besseren Weg,  
fortlaufend den Geist zu erweitern,  
als es sich zur Gewohnheit zu machen,  
regelmäßig gute Literatur zu lesen.«*

STEPHEN R. COVEY

**Weitere Bücher von Stephen R. Covey**

Die 7 Wege zur Effektivität

978-3-86936-894-8

Die 7 Wege zur Effektivität – Workbook

978-3-86936-106-2

Die 7 Wege zur Effektivität für unterwegs

978-3-96739-068-1

Der 8. Weg

978-3-86936-895-5

Der 8. Weg – Workbook

978-3-86936-329-5

Die 3. Alternative

978-3-96739-099-5

Die 12 Gründe des Gelingens

978-3-86936-722-4

**Stephen M. R. Covey**  
mit Rebecca R. Merrill

# **Schnelligkeit durch Vertrauen**

**Aktionsplan:  
In 13 Schritten zu mehr Vertrauen,  
besseren Beziehungen und  
höheren Gewinnen**

Vorwort von Stephen R. Covey  
Autor von »Die 7 Wege zur Effektivität«

Aus dem Amerikanischen  
von Ingrid Proß-Gill

**GABAL**



**FranklinCovey**

Die amerikanische Originalausgabe »The Speed of Trust«  
erschien 2008 bei Free Press, Simon & Schuster, USA.  
Copyright © 2006 by CoveyLink, LLC

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-96740-203-2

8. vollständig überarbeitete Auflage des unter der ISBN 978-3-89749-908-9 erschienenen gleichnamigen Titels

Lektorat: Claudia Franz, Oberstaufen | [info@text-it.org](mailto:info@text-it.org)

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2006 by CoveyLink, LLC

Copyright © 2022 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.franklincovey.de](http://www.franklincovey.de)

[www.franklincovey.com](http://www.franklincovey.com)

# Inhalt

Stephen R. Covey:

Vertrauen – das wichtigste Thema im Leben!     **9**

10 Gründe, warum Vertrauen heute wichtiger denn je ist     **13**

Die Kraft, die alles verändert!     **23**

Nichts ist schneller als Vertrauen     **25**

Sie können etwas tun!     **54**

**DIE 5 WELLEN DES VERTRAUENS     72**



**1. WELLE: SELBSTVERTRAUEN**

Das Prinzip der Glaubwürdigkeit     **73**

Die 4 Grundlagen der Glaubwürdigkeit     **75**

1. Grundlage: Integrität     **92**

2. Grundlage: Absichten     **107**

3. Grundlage: Fähigkeiten     **120**

4. Grundlage: Ergebnisse     **134**



## **2. WELLE: BEZIEHUNGSVERTRAUEN 153**

### **Das Prinzip des Verhaltens 153**

13 Verhaltensweisen, mit denen Sie Vertrauen aufbauen  
und wiederherstellen **155**

1. Verhaltensweise: Ehrlich sein **163**
2. Verhaltensweise: Respekt zeigen **173**
3. Verhaltensweise: Transparenz schaffen **181**
4. Verhaltensweise: Fehler wiedergutmachen **189**
5. Verhaltensweise: Loyal sein **199**
6. Verhaltensweise: Ergebnisse liefern **208**
7. Verhaltensweise: Sich verbessern **215**
8. Verhaltensweise: Sich der Realität stellen **225**
9. Verhaltensweise: Erwartungen klären **233**
10. Verhaltensweise: Verantwortung übernehmen **242**
11. Verhaltensweise: Erst zuhören **252**
12. Verhaltensweise: Versprechen halten **262**
13. Verhaltensweise: Anderen Vertrauen schenken **270**



## **3., 4. UND 5. WELLE:**

### **VERTRAUEN BEI DEN INTERESSENGRUPPEN 287**

3. Welle: Organisationsvertrauen **289**
4. Welle: Marktvertrauen **309**
5. Welle: Gesellschaftsvertrauen **317**

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| VERTRAUEN SCHAFFEN                             | <b>327</b> |
| »Kluges Vertrauen« schenken                    | <b>329</b> |
| Die Wiederherstellung von verlorenem Vertrauen | <b>340</b> |
| Die Bereitschaft, anderen zu vertrauen         | <b>356</b> |
| <br>                                           |            |
| Anmerkungen                                    | <b>360</b> |
| Über die Autoren                               | <b>365</b> |

*Für meine Frau Jeri –  
für ihre unermüdliche Unterstützung,  
ihre unglaubliche Herzengüte  
und ihr grenzenloses Vertrauen.*



# Stephen R. Covey: Vertrauen – das wichtigste Thema im Leben!

Kann ein Vater, der seinen Sohn lobt, überhaupt glaubhaft sein? Ja, das kann er! Stephen hat wirklich Unglaubliches geleistet. Nachdem ich das Schicksal meines Unternehmens Covey Leadership Center in seine Hände gelegt und ihn zum CEO gemacht hatte, verdoppelte sich der Umsatz innerhalb von drei Jahren und der Gewinn stieg um den Faktor 12. Das Unternehmen expandierte in 40 Länder. Der Shareholder-Value kletterte von 2,4 auf 160 Millionen Dollar. Dann erfolgte der von Stephen vorangetriebene Zusammenschluss mit Franklin Quest, bei dem FranklinCovey entstand. Wie konnte all das unter Stephens Führung erreicht werden? Durch Vertrauen! Mit *Charakter* und *Kompetenz* gewann Stephen das Vertrauen der Gesellschafter, Führungskräfte und Mitarbeiter. Und: Er schenkte anderen sein Vertrauen. Dieses gegenseitige Vertrauen brachte uns auf ein Leistungsniveau, das wir bis dahin nicht gekannt hatten.

## Warum ich Ihnen dieses Buch ans Herz legen möchte


Ich bin fest davon überzeugt, dass dieses Buch ein echter Klassiker ist. Weshalb? Das will ich Ihnen gerne ein bisschen genauer erklären:

- Dieses Buch dringt zu den *Wurzeln* vor. Wie wichtig das ist, können wir sehr gut in anderen Bereichen sehen: Es ist viel wirkungsvoller, sich für die Prävention von Krankheiten einzusetzen, anstatt sich nur um ihre Behandlung zu kümmern. Und es ist viel effektiver, sich auf die Verhinderung von Verbrechen zu konzentrieren anstatt auf die Durchsetzung der Gesetze. Deshalb geht es in diesem Buch nicht um irgendwelche Managementregeln. Es geht darum, wie Sie Integrität, Charakter und Kompetenz entwickeln und so nachhaltige Spitzenleistungen erzielen.
- Dieses Buch zeigt, dass »weiche« Faktoren in Wirklichkeit »hart« und *messbar* sind und Auswirkungen auf alle Beziehungen, Unternehmen, Märkte und die gesamte Gesellschaft haben. Wirtschaftlicher Erfolg beruht immer auf Erfolg im Markt und Erfolg im Markt beruht auf Erfolg im Unternehmen. Der Kern von allem ist Vertrauen.
- Dieses Buch geht weit über alles hinaus, was bisher zum Thema »Vertrauen« veröffentlicht wurde. Es ist *tiefgründig* und *praxisbezogen*. Das Vertrauensmodell, das Ihnen hier vorgestellt wird, führt Sie von innen nach außen durch die 5 Wellen des Vertrauens. Wie ein Stein, den man ins Wasser wirft, bewegt es sich vom Ich nach außen zu unseren Beziehungen zu anderen. Anschauliche Beispiele belegen, dass die Prinzipien des Vertrauens allgemeingültig sind. Diese Prinzipien bringen Sie persönlich voran. Zudem können die Prinzipien in Beziehungen, Familien, Unternehmen, Schulen, Krankenhäusern, Behörden oder Non-Profit-Organisationen eingesetzt werden.
- Dieses Buch macht *Hoffnung*. Je mehr Sie lesen, desto optimistischer werden Sie. Sie werden erkennen, dass Sie auch in schwierigen Situationen pro-aktiv dafür sorgen können, dass Vertrauen aufgebaut oder wiederhergestellt wird – und zwar in relativ kurzer Zeit! Stephens Berichte darüber, wie er selbst und andere

schwierige, vergiftete oder festgefahrene Situationen zum Guten gewendet haben, werden Ihnen Mut machen. Sie zeigen Ihnen, dass auch Sie es schaffen können, Vertrauen aufzubauen, auszuweiten oder wiederherzustellen.

## Der Erfolgsgarant in der globalen Wirtschaft

Wir bewegen uns mit hohem Tempo auf eine noch komplexere, noch mehr vernetzte globale Realität zu. Deshalb ist Vertrauen für die Karriere wichtiger denn je! Gespräche mit Unternehmern und Managern aus der ganzen Welt haben mir verdeutlicht, dass Schnelligkeit der Erfolgsgarant im Wettbewerb ist. Zu wenig Vertrauen führt zu Reibungsverlusten und ist der größte Kostenfaktor überhaupt – nicht nur in den Unternehmen, sondern in allen Organisationen und auch in der Familie. Fehlendes Vertrauen schafft versteckte Agenden, politische Winkelzüge, zwischenmenschliche Konflikte, Rivalität zwischen den Abteilungen, Gewinn-Verlust-Denken und eine auf Selbstverteidigung ausgerichtete Kommunikation. All das reduziert die Schnelligkeit:

 Geringes Vertrauen verlangsamt einfach alles – jede Entscheidung, jede Kommunikation und jede Beziehung. Vertrauen dagegen schafft Schnelligkeit.

Der wichtigste Schlüssel zum Aufbau von Vertrauen sind *Ergebnisse*. Ergebnisse bauen Loyalität zu einer Marke auf und tragen zu einem ausgeprägten Gewinn-Gewinn-Denken bei. Wenn Sie die versprochenen Ergebnisse liefern, werden Ihre Kunden Ihnen treu bleiben und Sie zudem weiterempfehlen. Dann werden Ihre Kunden Ihre wichtigsten Verkäufer und Vermarkter. Außerdem sichern Ihnen Ergebnisse das Vertrauen von Managern und Mitarbeitern. Und mit Ergebnissen können Sie Ihre Zulieferer als strategische Partner gewinnen – das ist in unserer neuen globalen Wirtschaft

ungemein wichtig. Vertrauen ist wie der Aquifer, der große unterirdische Strom, der die Quellen in der Tiefe der Erde mit Wasser versorgt. In der Wirtschaft und im Leben nennt man diese Quellen oft Innovation, Teamwork, Kooperation, Empowerment oder Markentreue. Diese Quellen speisen die Flüsse aller menschlichen Beziehungen – im Beruf wie im Privatleben.

## **Noch ein Wort ...**

In diesem Buch wird ein in unserer neuen, global vernetzten Welt hochaktuelles Thema auf gut lesbare, verständliche Weise erläutert. Es beruht nicht nur auf persönlichen Erfahrungen, sondern auch auf empirischen Forschungen, die klar belegen, dass Vertrauen Schnelligkeit schafft. Und genau das macht die Inhalte dieses Buches ungemein »hart«, praktisch und überzeugend. Dass Stephen so weit über meine eigenen Gedanken hinausgeht und so bahnbrechende neue Erkenntnisse präsentiert, macht mich sehr stolz, aber auch bescheiden und dankbar. Meiner Meinung nach hat er beim wichtigsten Thema im Leben, dem Vertrauen, einen neuen Gipfel erklommen – als Vorbild, als Mann der Praxis und als kompetenter Vordenker. Ich hoffe, dass dieses Buch Ihnen Freude macht und Ihnen viel Gutes bringt. Bei mir war es definitiv so.

Herzlich,  
Ihr *Stephen R. Covey*

*Übrigens:* Stephen war der siebenjährige Sohn in der Geschichte »Grün und sauber«, die Sie in meinem Buch *Die 7 Wege zur Effektivität* nachlesen können. Sicher sind Sie gespannt, wie er das Ganze sieht. Das wird er Ihnen in diesem Buch verraten. Ich bin überzeugt: Dass Stephen lernte, unseren Garten »grün« und »sauber« zu halten, ist die Grundlage für alle weiteren Leistungen und Erfolge in seinem Leben.

# 10 Gründe, warum Vertrauen heute wichtiger denn je ist

»Die Kraft, die alles verändert!« Das ist Vertrauen für mich – und genau davon ist in diesem Buch immer wieder die Rede. Vor der Veröffentlichung der ersten Ausgabe dieses Buches sagten mir viele, dass ich das so nicht schreiben könnte. Auch Menschen aus meinem engsten Umfeld waren skeptisch. Sie meinten, dass das viel zu pauschal und auch ziemlich übertrieben sei. Und doch wusste ich, dass es wahr war. Ich hatte es selbst erlebt – sowohl im Beruf als auch im Privatleben. Vertrauen war die Kraft, die alles verändert hatte. Deshalb hatte ich auch keine Bedenken, das offen auszusprechen.

Rückblickend muss ich sagen, dass ich die Wirkung von Vertrauen damals sogar unterschätzt habe. Schauen Sie nur, wo wir heute stehen. Ob Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft oder Familie: Erfolg stellte sich überall dort ein, wo Vertrauen geschaffen wurde. Umgekehrt gilt: Dort, wo es kein Vertrauen gab, war dauerhafter Erfolg nicht möglich. Machen Sie doch einfach mal den Test: Werfen Sie einen Blick auf Ihr eigenes Leben. Kann es sein, dass die Höhen und Tiefen, die Sie im Beruf und im Privatleben erleben, direkt mit den Höhen und Tiefen des Vertrauensniveaus in Ihren Beziehungen zusammenhängen?

Seit über 30 Jahren arbeite ich mit Menschen und Organisationen auf der ganzen Welt. Ich bin überzeugt: Vertrauen ist heute

noch wichtiger und noch aktueller als zu der Zeit, als die erste Auflage dieses Buches erschienen ist. Dafür gibt es viele Gründe. Hier kommen die wichtigsten zehn:

## # 1 Vertrauen steckt tief in der Krise

Unternehmensskandale, Politikversagen, Datenschutzverstöße, Krieg und Terrorismus oder »Lügenpresse« und »Fake News«: Wir leben in einer Welt, in der das Vertrauen mehr und mehr abnimmt. Gleichzeitig wächst das *Misstrauen*. Immer öfter fragen wir uns: »Wem können wir überhaupt noch vertrauen?« Das setzt einen wahren Teufelskreis in Gang: Je mehr das Vertrauen schwindet, desto größer wird das Misstrauen.

Mangelndes Vertrauen wirkt sich auf die Art und Weise aus, wie wir Probleme sehen. Das wiederum erschwert die *Problemlösung*. Was aber noch viel gravierender ist: Fehlendes Vertrauen hat einen großen Einfluss darauf, wie wir mit anderen Menschen umgehen. Die anderen spüren unser Misstrauen. Und was tun sie dann? Sie vertrauen uns auch nicht und verhalten sich entsprechend.

*Glücklicherweise ist Vertrauen auch ansteckend!* Es gibt Menschen und Organisationen, die das wissen. Sie setzen auf Vertrauen und motivieren andere dazu, das auch zu tun. In einem solchen Umfeld sind Führungskräfte, die Vertrauen aufbauen und stärken können, klar im Vorteil.

## # 2 Vertrauen ist der Motor der Sharing Economy

Die Sharing Economy gewinnt immer mehr an Bedeutung. Sie ergänzt traditionelle Geschäfts- und Handelsmodelle. Manche dieser Modelle hat sie sogar schon abgelöst. Die Sharing Economy beruht vor allem auf zwei Eckpfeilern – *neuen Technologien* und *digitalem Vertrauen*. Branchen, die bisher von hochqualifizierten

Spezialisten dominiert wurden, werden plötzlich von ganz gewöhnlichen Menschen komplett auf den Kopf gestellt. Denken Sie nur einmal an Carsharing, Mitfahrgelegenheiten, Couchsurfing, Crowdfunding, Open-Source-Technologien oder Foodcorps und Kleiderkreisel.

Immer mehr Produkte und Dienstleistungen werden auf *Plattformen* und *Online-Marktplätzen* angeboten. Sie erleichtern Transaktionen zwischen Fremden, die auf gegenseitigem Vertrauen basieren. Das Vertrauen in die Qualität der Angebote wird durch ein System transparenter Bewertungen und Rezensionen aufgebaut. Diese Bewertungen und Rezensionen stammen von ganz gewöhnlichen Kunden, von Menschen wie du und ich. Die Rechnung ist ganz einfach: *Kein Vertrauen – kein Deal!*

Selbst bei renommierten Milliarden-Dollar-Unternehmen wurde ein neuer Standard der Qualitätsprüfung und der Rechenschaftspflicht eingeführt: Hier kann ein Einzelner mit einem Smartphone die öffentliche Meinung maßgeblich beeinflussen. Unternehmen, die im Zeitalter der Sharing Economy erfolgreich sein wollen, müssen richtiges und wirtschaftliches Handeln in Einklang bringen. Richtiges Handeln schafft Vertrauen – und genau dieses Vertrauen ist entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen.

### # 3

## Wir leben im Zeitalter der Zusammenarbeit

Wir leben und arbeiten in einer immer stärker miteinander vernetzten Welt. Innovative Technologien, globale Lieferketten und moderne Wissensarbeit ermöglichen es Einzelpersonen und Organisationen, auf eine völlig neue und sehr spannende Weise zusammenzuarbeiten. Immer öfter kümmern sich Teammitglieder aus verschiedenen Abteilungen, Standorten und Ländern gemeinsam um Projekte. Deshalb haben heute fast alle Teams die Möglichkeit, auch *virtuell zusammenzuarbeiten*. Manche Teams arbeiten

sogar ausschließlich remote. Die Teammitglieder beschäftigen sich mit demselben Projekt, treffen sich aber nie persönlich. Das Ziel ist es, unterschiedliche Perspektiven, Fähigkeiten und Ressourcen zusammenzubringen.

Natürlich haben wir die technischen Möglichkeiten, die für die virtuelle Zusammenarbeit von Teams gebraucht werden. Aber was ist mit dem nötigen Vertrauen? In Wahrheit kommt es nicht auf die Technik an, sondern auf das Vertrauen: *Vertrauen ist das ultimative Werkzeug für die Zusammenarbeit.* In Teams, in denen großes Vertrauen herrscht, werden räumliche Distanz und andere Hindernisse für erfolgreiche Zusammenarbeit nahezu bedeutungslos. Sie arbeiten Hand in Hand zusammen – und das mit unglaublicher Geschwindigkeit. Ganz anders sieht es bei Teams aus, in denen das gegenseitige Vertrauen fehlt. Hier ist Zusammenarbeit nur eine leere Worthülse. Diese Teams haben große Schwierigkeiten, über die bloße Koordination von Aufgaben hinauszukommen. Mit ihrer eigentlichen Arbeit kommen sie nur im Schneckentempo voran. Doch so können diese Teams keine nachhaltige Leistung erbringen.

Das alles gilt auch für die Beziehungen zu externen Dienstleistern, Anbietern und Lieferanten. Hier arbeiten separate Unternehmen zusammen, um Fachwissen, Daten, Netzwerke und andere Ressourcen auszutauschen. Wenn das Vertrauen gering ist, werden diese Beziehungen durch umfassende rechtliche Vereinbarungen geregelt. Diese Vereinbarungen werden auf der Grundlage des eigenen Vorteils und nicht auf der Basis des gegenseitigen Nutzens geschlossen. Es ist das Vertrauen, das einen Anbieter oder Lieferanten zu einem *Partner* macht. Genauso wie es Vertrauen ist, das eine Gruppe von Menschen zu einem *Team* macht.



## # 4

### **Veränderung ist die neue Normalität in einer disruptiven Welt**

Der *Wandel* vollzieht sich in einer beispiellosen Geschwindigkeit. Auch das Ausmaß und die Art des Wandels in unserer disruptiven Welt sprengen alle bislang bekannten Dimensionen. Leider ist Vertrauen das zerbrechlichste Gut in einem sich stark verändernden Umfeld. Paradoxerweise ist Vertrauen das einzige Mittel, um die erforderliche *Geschwindigkeit*, das nötige *Engagement* und die richtige *Inspiration* zu entwickeln, um erfolgreich auf einem sich schnell verändernden Terrain zu bestehen. Führungskräfte müssen auf den ständigen Wandel reagieren, ohne selbst an Geschwindigkeit zu verlieren. Mehr noch: Sie müssen selbst zu Disruptoren werden und Veränderungen in Gang setzen, um relevant und wettbewerbsfähig zu bleiben. Das kann niemand allein schaffen. Es geht nur gemeinsam mit anderen in einem vertrauensvollen Umfeld.

## # 5

### **Mehrgenerationen-Belegschaften erfordern neue Arbeitsweisen**

Das Gleichgewicht der Generationen in den Belegschaften verschiebt sich – und das geschieht sehr schnell. In Sachen Motivation und Engagement unterscheiden sich Millennials und Gen Z stark von älteren Mitarbeitern. Die Vertreter der jüngeren Generationen wollen nicht gemanagt, sondern *geführt* werden. Sie wollen etwas bewegen und halten nicht sehr viel von traditionellen Karrierewegen, Unternehmenshierarchen, Arbeitsweisen und Managementmethoden.

Die jüngeren Mitarbeiter legen großen Wert darauf, dass man ihnen etwas zutraut und dass man ihnen vertraut. Natürlich wünschen sich das alle Generationen. Doch es gibt einen grundlegenden Unterschied: Ältere Mitarbeiter handeln unter der Prämisse, dass man sich Vertrauen erst *verdienen* muss. Jüngere Mitarbeiter

gehen davon aus, dass man anderen Vertrauen *schenken* muss. Tatsache ist, dass beides wahr ist.

Die Überbrückung der Gegensätze der Generationen ist eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte überhaupt. Dabei spielt Vertrauen eine größere Rolle als jemals zuvor.

**# 6**

## **Vertrauen ist der entscheidende Faktor für strategische Initiativen**

Eine Studie nach der anderen zeigt, dass Vertrauen quer durch alle Branchen von entscheidender Bedeutung für wichtige strategische Initiativen ist. Ob Engagement, Umsetzung, Innovation, Change-management, Mitarbeiterbindung, Rekrutierung, Partnerschaften, Teamwork, Produktivität, Verkauf oder Fusionen und Akquisitionen: Was ist, wenn Sie bei einem der genannten Punkte auf Vertrauen setzen? Dann wird das Vertrauen in den anderen Bereichen ebenfalls steigen – und das oft sogar in einem höchst erstaunlichen Ausmaß.

*Die Realität zeigt, dass die meisten Unternehmensprobleme in Wahrheit Vertrauensprobleme sind.* Vielen Kunden, mit denen ich arbeite, ist das zunächst nicht bewusst. Doch schon bald erkennen sie, dass Vertrauen die Flut ist, die alle Boote auf ein neues Level hebt. Wenn Sie Ihre Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, verbessern, zieht das weite Kreise. Dann werden Sie automatisch bei allem, was Sie tun, besser. Vertrauen ist ein echter Gamechanger.

**# 7**

## **Vertrauen selbst ist zu einer wichtigen strategischen Initiative geworden**

Teams und Organisationen auf der ganzen Welt rücken Vertrauen bewusst in den Fokus ihrer Arbeitsweise – sowohl intern als auch extern. Bei meinen Vorträgen über Vertrauen frage ich oft das Pub-

likum: »Wie viele von Ihnen messen ganz bewusst Vertrauen?« Früher hoben dann nur ein paar Zuhörer die Hände. Heute ist das ganz anders: Inzwischen bejaht etwa die Hälfte der Leute diese Frage. Ich denke, dass in 15 Jahren fast alle Hände nach oben gehen werden. Denn: Wir messen das, worauf es ankommt!

Ich würde behaupten, dass jede Organisation das Vertrauen misst – zumindest auf Marktebene. Wie ich das meine? Ganz einfach: *Markterfolg ist monetarisiertes Vertrauen*. Was sagt es aus, wenn Sie Ihre Wettbewerber übertreffen? Es zeigt, dass der Markt größeres Vertrauen in Ihre Produkte und Ihre Dienstleistungen hat als in diejenigen Ihrer Mitbewerber. Langfristig ist ein solcher Markterfolg nur möglich, wenn er das Ergebnis dessen ist, was in Ihrem Unternehmen passiert. Unzählige Unternehmensskandale zeigen: Niemand kann das Vertrauen der Marktteilnehmer dauerhaft aufrechterhalten, wenn es nicht aus seinem Unternehmen und seinem Team fließt: *Vertrauen muss intern aufgebaut werden, bevor es auf lange Sicht extern wirken kann*. Deshalb konzentrieren sich immer mehr Unternehmen und Führungskräfte pro-aktiv darauf, Vertrauen *von innen nach außen* zu entwickeln und zu stärken. Meiner Erfahrung nach ist genau das der einzig gangbare Weg!

# 8

## »Kultur« ist wieder ein Muss für den Unternehmenserfolg

Organisationen und Führungskräfte richten ihren Fokus heute wieder verstärkt auf den Aufbau ihrer *Unternehmenskultur*. Dank ihrer Unternehmenskultur heben sie sich von ihren Wettbewerbern ab. Sie nutzen ihre Kultur, um ihren Konkurrenten Marktanteile abzunehmen. Ob Werte, Sicherheit, Innovation, Leistungsstärke oder Vielfalt: Das alles sind positive Elemente der kulturellen Identität, die als integraler Bestandteil des Unternehmenserfolgs anerkannt werden. Sie haben eine große Anziehungskraft auf fähige, talentierte Mitarbeiter, deren Werte, Ziele und Stärken mit

denen der Organisation übereinstimmen. Doch die Anforderungen an die moderne Arbeitswelt sind hoch. Heute ist ein Arbeitsumfeld gefragt, das Kreativität, Begeisterung und Engagement fördert. Die Grundlage dafür ist die Unternehmenskultur. Sie ist der fruchtbare Boden, auf dem alle diese Dinge wachsen und gedeihen.

Immer mehr Organisationen, die eine erfolgreiche, nachhaltige Unternehmenskultur aufbauen wollen, erkennen: Alle Bemühungen laufen ins Leere, wenn sie nicht auf der Grundlage eines hohen Vertrauens beruhen: *Hohes Vertrauen ist der Ausgangspunkt für alle anderen nachhaltigen Veränderungen der Unternehmenskultur.* Unternehmen, die eine Kultur des hohen Vertrauens schaffen, gewinnen auf dem Markt. Und: Sie haben die Nase im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter und Talente vorn. Denn das sind die Unternehmen, bei denen man heutzutage gerne arbeiten will.

# 9

### **Der Führungsstil von gestern ist für die Anforderungen von heute nicht mehr geeignet**

Command and Control, Kommando und Kontrolle: Dieser alte Führungsstil ist tief im Industriezeitalter verwurzelt. Ich bezeichne Command and Control als Führungsstil von gestern. Dabei ist er immer noch der bevorzugte Arbeitsstil vieler Führungskräfte und Unternehmen von heute. Doch der Versuch, in der heutigen Arbeitswelt mit einem Command-and-Control-Stil zu agieren, muss zwangsläufig scheitern. Es ist wie der Versuch, mit einem Golfschläger Tennis zu spielen. Das Tool ist völlig ungeeignet für die anstehenden Aufgaben. Viele Führungskräfte erkennen das auch bis zu einem gewissen Grad an. Dennoch bleibt Command and Control die vorherrschende Norm. Das gilt insbesondere dann, wenn großer Leistungsdruck besteht. Aber man kann die Leistung und den Beitrag eines Mitarbeitenden nicht einfach kommandieren und kontrollieren. Er muss sich selbst dafür entscheiden.

Welcher Führungsstil ist heute erfolgreich? *Vertrauen und Inspiration*: Vertrauen Sie den Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten, und inspirieren Sie sie, etwas zu bewegen. In Wirklichkeit ist Vertrauen die inspirierendste Form menschlicher Motivation. Vertrauen bringt das Beste im Menschen zum Vorschein – und heute brauchen wir das Beste vom Besten.

# 10

## Vertrauen ist die neue Währung in der Welt von heute

Währung wird als etwas definiert, das als *Tauschmittel* im Umlauf ist. Die meisten denken beim Begriff »Währung« an Geld. Doch es gibt noch eine ganz andere Währung. Um in der heutigen globalen Wirtschaftswelt nachhaltigen Erfolg zu haben, ist diese Währung noch wesentlich wichtiger als Geld. Welche Währung das ist? Die Währung des Vertrauens! Wie wichtig Vertrauen ist, haben wir im Zuge der weltweiten Finanzkrise und bei jeder anderen bedeutenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Transformation davor und danach gesehen.

Ob auf globaler Ebene oder beim Handschlag zwischen Freunden: *Ohne Vertrauen kann kein Geld der Welt einen sinnvollen oder einen anhaltenden Austausch gewährleisten.* Vertrauen steht über Geld und allen anderen Formen von Währungen. Wo Vertrauen herrscht, wird Geld zu einem Werkzeug. Der Wert des Geldes steigt oder fällt – abhängig vom Vertrauen in seine Quelle. Was passiert, wenn Menschen ein Land, eine Organisation oder eine Person als glaubwürdig oder vertrauenswürdig betrachten? Dann bieten die anfallenden Vertrauensdividenden Möglichkeiten, die man mit Geld allein niemals kaufen könnte.

An dem Tag, an dem der E-Commerce-Riese Alibaba den größten Börsengang der Geschichte aufs Parkett legte, sagte der Gründer Jack Ma: »Heute haben wir kein Geld bekommen. Was wir bekom-

men haben, ist das Vertrauen der Menschen ... Wenn du vertraust, ist alles einfach. Wenn du nicht vertraust, werden die Dinge kompliziert.«

Alle der zuvor erwähnten Gründe, weshalb Vertrauen noch wichtiger ist als beim Erscheinen der ersten Ausgabe dieses Buches, läuft genau auf diesen Punkt hinaus. Denn immer mehr Führungskräften ist bewusst, dass Vertrauen am Ende des Tages die ultimative Währung ist!

# Die Kraft, die alles verändert!

Es gibt etwas, das alle Menschen, alle Beziehungen, Organisationen, Teams, Familien, Nationen, Volkswirtschaften und Gesellschaften auf der ganzen Welt gemeinsam haben:

- Wenn man es zerstört, wird das die mächtigste Regierung, das erfolgreichste Unternehmen, den stärksten Charakter, die größte Freundschaft und die tiefste Liebe zu Fall bringen.
- Wenn man es aber pflegt und klug einsetzt, kann es in allen Lebensbereichen bisher nie erreichte Erfolge bringen. Trotzdem wird es heute immer weniger verstanden und immer mehr unterschätzt.

Was ich meine? **Vertrauen!** Vertrauen wirkt immer – rund um die Uhr, an 365 Tagen im Jahr. Es ist die Grundlage für jede Kommunikation, alle Beziehungen, alle Projekte und alle Erfolge. Vertrauen verändert die Qualität jedes einzelnen Augenblicks. Und es bestimmt unsere Zukunft – sowohl im Beruf als auch im Privatleben:

- Obwohl viele es nicht glauben, ist Vertrauen ein klar nachweisbarer Wert, den man aufbauen und zur Grundlage seines Handelns machen kann – und zwar viel leichter und viel schneller, als Sie das für möglich halten!

Die Finanzkrise, Unternehmensskandale, Kriege, Terrorismus, politische Intrigen und zerbrochene Beziehungen haben das Vertrauen in fast allen gesellschaftlichen Bereichen zerstört. Dennoch bin ich überzeugt, dass die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, auszuweiten oder wiederherzustellen, für unser persönliches Glück, unseren beruflichen Erfolg und unser wirtschaftliches Wohlergehen unerlässlich ist. Nichts wirkt schneller und effektiver als Vertrauen – in allen Situationen. Deshalb ist Vertrauen die **Schlüsselkompetenz** für alle Führungskräfte in unserer modernen global vernetzten Wirtschaftswelt. Im Gegensatz zu den meisten glaube ich fest daran, dass Vertrauen etwas ist, das wir uns **verdienen** können. Ja, wir können sogar richtig gut darin werden, Vertrauen systematisch aufzubauen!



# Nichts ist schneller als Vertrauen

»Schnelligkeit ist die neue Währung!«

MARC BENIOFF

Vor einiger Zeit hatte ich ein Erlebnis, das ich nie vergessen werde. Damals arbeitete ich bei einer Investmentbank in New York. Wir hatten gerade eine sehr anstrengende Besprechung hinter uns. Hier war deutlich geworden, dass es in unserem Team große Probleme mit dem Vertrauen gab. Das blockierte sämtliche Pläne und Projekte. Der Leiter der Bank sagte unter vier Augen zu mir: »Diese Meetings sind reine Zeitverschwendung. Ich vertraue Mike einfach nicht. Ich vertraue auch Ellen nicht. Ganz ehrlich: Ich finde es schwer, überhaupt jemandem in der Bank zu vertrauen.«

Ich fragte: »Weshalb arbeiten Sie dann nicht daran, Vertrauen aufzubauen?«

Er sagte: »Vertrauen hat man oder man hat es nicht. Wir haben es nicht. Dagegen können wir nichts tun.«

Das sehe ich anders: Sowohl mein Privatleben als auch meine langjährige Berufserfahrung haben mich zu der Überzeugung gebracht, dass wir *sehr viel tun können*. Wir *können* systematisch Vertrauen aufbauen. Wenn wir es tun, wird sich das enorm positiv auf unsere Lebensqualität und unsere beruflichen Leistungen auswirken.

## Wir alle leiden unter mangelndem Vertrauen

Ich habe schon auf der ganzen Welt Vorträge zum Thema »Schnelligkeit durch Vertrauen« gehalten. Dabei habe ich viele Menschen getroffen, die ihre Enttäuschung und ihre Resignation unverblümt zum Ausdruck brachten:



*Ich ertrage die taktischen Spielchen in der Firma nicht mehr. Meine Kollegen mobben mich. Ich habe das Gefühl, dass jeder nur an sich denkt und alles tun würde, um Karriere zu machen.*

*Ich habe schon große Enttäuschungen erlebt. Und dann sind da auch noch die ganzen Skandale, die Korruption und das asoziale Verhalten in unserer Gesellschaft. Wie soll ich anderen da noch vertrauen?*

*Mein Chef behandelt uns alle, als könnte man uns nicht vertrauen.*

*Ich arbeite in einer Firma, die in Bürokratie versinkt. Es dauert ewig, bis etwas vorangeht. Ich brauche sogar eine Genehmigung, wenn ich einen neuen Bleistift kaufen will!!!*



Was ist, wenn fehlendes Vertrauen alles blockiert oder zu Machtspielchen und übertriebenem Bürokratismus führt? Müssen Sie das stillschweigend akzeptieren? Nein! Sie *können* etwas tun! Wenn Sie lernen, wie Sie Vertrauen aufbauen, ausweiten oder wiederherstellen, wird das Ihr Leben grundlegend verändern.

## Vertrauen – was ist das?

Was ist Vertrauen überhaupt? Ich möchte Ihnen hier keine komplizierte Definition geben. Stattdessen möchte ich mich den Worten von Jack Welch, dem früheren CEO von General Electric, anschließen:

»Vertrauen spürt man, sobald es da ist.«

Vereinfacht gesagt ist Vertrauen das Gegenteil von *Misstrauen* oder *Argwohn*. Wenn wir jemandem vertrauen, *glauben* wir an seine Verlässlichkeit und seine Fähigkeiten. Wenn wir einem Menschen misstrauen, bringen wir ihm Argwohn entgegen. Wir misstrauen seiner Integrität, seinen Zielen, Fähigkeiten und Leistungen. Vertrauen oder Misstrauen? Das macht einen gewaltigen Unterschied. Probieren Sie es doch gleich selbst aus:

### ÜBUNG Vertrauen oder Misstrauen?

---

Denken Sie bitte an jemanden, zu dem Sie sehr viel Vertrauen haben – eine Vorgesetzte oder einen Kollegen, einen Elternteil, Ihre Frau oder Ihren Mann, eines Ihrer Kinder, einen Freund oder eine Freundin ... Beschreiben Sie diese Beziehung. Wie ist sie? Wie gut ist die Kommunikation? Wie schnell können Sie Dinge gemeinsam auf den Weg bringen? Wie viel Freude macht Ihnen diese Beziehung?

Denken Sie nun an eine Person, zu der Sie wenig Vertrauen haben. Beschreiben Sie jetzt diese Beziehung. Wie fühlt sich diese Beziehung für Sie an? Funktioniert die Kommunikation schnell und reibungslos? Oder haben Sie den Eindruck, ständig missverstanden zu werden? Arbeiten Sie gut zusammen? Können Sie gemeinsame Aufgaben und Projekte schnell zum Erfolg führen? Oder kostet es

viel Zeit und Mühe, sich auf eine Marschroute zu einigen und die Dinge in die Tat umzusetzen? Macht Ihnen diese Beziehung Freude oder finden Sie sie eher anstrengend?

---

Der Unterschied zwischen Beziehungen mit großem und mit wenig Vertrauen liegt auf der Hand! Nehmen wir beispielsweise die Kommunikation: In einer vertrauensvollen Beziehung versteht Sie der andere auch, wenn Sie sich einmal nicht ganz klar ausdrücken. In einer Beziehung mit wenig Vertrauen wird der andere Sie auch dann missverstehen, wenn Sie sich sehr genau ausdrücken. Allein das zeigt, was für ein enormer Gewinn es wäre, wenn Sie das Vertrauen in Ihren wichtigsten privaten und beruflichen Beziehungen erhöhen könnten!

## Die Feuerprobe bestehen

Zu einer meiner wichtigsten persönlichen Erfahrungen mit dem Aufbau von Vertrauen kam es bei der Fusion von Franklin Quest und dem Covey Leadership Center. Dabei entstand die FranklinCovey Company. Jeder, der schon mal einen Firmenzusammenschluss oder eine Übernahme miterlebt hat, weiß: Das ist kein einfaches Unterfangen! Franklin Quest hatte viele Stärken und wir hatten motivierte Mitarbeiter, tolle Ideen und treue Kunden. Dennoch war die Fusion der beiden Unternehmen ungemein schwierig:

## Vorwürfe statt Vertrauen

### BEISPIEL

*Als unser neuer CEO ein Meeting aller Führungskräfte und Berater angesetzt hatte, war auch ich als Leiter des Geschäftsbereichs Schulung und Weiterbildung nach*

*Washington eingeladen worden. Eigentlich hätte ich mich auf das Treffen freuen müssen, doch es wurde eine echte Feuerprobe. Der CEO war sehr enttäuscht darüber, dass es beim Zusammenschluss so große Probleme gab. Daher hatte er einen Meetingablauf vorgeschlagen, bei dem wir Führungskräfte den Beratern nur zuhören, aber nichts erwidern durften. So wollte er dafür sorgen, dass die Berater alle Befürchtungen und Sorgen offen ansprechen konnten. Für das Meeting waren vier Stunden angesetzt. Doch es dauerte über zehn Stunden. Da niemand etwas richtigstellen oder fehlende Informationen nachliefern durfte, war nur ein kleiner Teil des Gesagten richtig. Vieles wurde falsch interpretiert oder verzerrt dargestellt. Manches war schlicht und einfach nicht wahr. Es gab Vermutungen, Verdächtigungen, Vorwürfe und Frustration. Es fand dann noch über ein Dutzend solcher Meetings statt. Das war eine schlimme Erfahrung!*

Aufgrund meiner früheren Arbeit an der Wall Street wusste ich, dass Fusionen schwierig waren. Dennoch hatte ich fest daran geglaubt, dass unsere Fusion ein Erfolg werden würde. Wo also lag der Fehler? Das Problem war, dass ich mich nicht auf den Aufbau von Vertrauen bei den Leuten von Franklin Quest bemüht hatte. Ich war davon ausgegangen, dass alle bei Franklin Quest wussten, dass sie mir vertrauen konnten. Aber das stimmte nicht! Die Konsequenz? In der neuen Firma FranklinCovey vertraute mir nur etwa die Hälfte aller Beteiligten. Die Grenze verlief ziemlich genau zwischen den Covey- und den Franklin-Parteien:

- Die Covey-Leute, die schon mit mir zusammengearbeitet hatten, sahen meine Entscheidungen als ehrliches Bemühen, das Beste für das Unternehmen zu erreichen.
- Diejenigen, die mich nicht näher kannten und mir nicht vertrauten, interpretierten alles, was ich tat, als Versuch, eine »Covey-Agenda« durchzudrücken.

Beispielsweise kam die Frage auf, ob wir mit einem unserer Programme zur Führungskräfteentwicklung im Sundance Resort bleiben sollten. Es war schwierig, mit Sundance zu arbeiten. Daher wollten einige einen anderen Veranstaltungsort wählen. Aber unsere Kunden waren von Sundance begeistert. Also hielt der zuständige Manager hartnäckig daran fest. Zudem konnte er belegen, dass uns die Schulungen dort im Schnitt 40 Prozent mehr Umsatz brachten als anderswo. Ich sagte: »Wenn das so ist, sollten wir nach Möglichkeiten suchen, die Zusammenarbeit mit Sundance zu verbessern.« Für mich war das eine klar nachvollziehbare unternehmerische Entscheidung. Doch diejenigen, die mir nicht vertrauten, sahen das anders. Sie glaubten, ich wollte auf der »Covey-Schiene« fahren. Weil ich mich ehrenamtlich für das Kindertheater von Sundance engagierte, hatten manche sogar den Verdacht, ich hätte mich bestechen lassen. Da so wenig Vertrauen herrschte, vermuteten viele, dass ich meine wahren Gründe für die weitere Zusammenarbeit mit Sundance nicht offen aussprach.

Wir sahen uns immer mehr Bürokratismus, taktischen Winkelzügen und Desinteresse gegenüber. Dadurch wurden Unmengen an Zeit, Energie und Geld verschwendet. Irgendwann erkannte ich, dass ich die schwierigen Punkte direkt angehen musste. Sonst würde sich die Situation immer weiter verschlimmern. Man würde mir bei allen Entscheidungen irgendwelche Hintergedanken unterstellen. Um irgendetwas erledigt zu bekommen, würde ich jedes Mal erst durch einen Morast von Vorwürfen und Verdächtigungen waten müssen.

## **Ich hatte nichts mehr zu verlieren ...**

Da ich nichts mehr zu verlieren hatte, sagte ich bei einer weiteren Besprechung mit den Beratern: »Wir sind hier, um unsere Strategie zu besprechen. Das können wir gerne tun. Allerdings wäre es wahrscheinlich besser, wenn wir über unsere Probleme im Zusam-