

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

Stephen M.R. Covey
mit Rebecca R. Merrill
Schnelligkeit durch Vertrauen

*»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 978-3-96739-111-4

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

Lektorat: Claudia Franz, Oberstaufen | info@text-it.org
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | 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
www.gabal-magazin.de
www.franklincovey.de
www.franklincovey.com



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

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



1. WELLE: SELBSTVERTRAUEN

Das Prinzip der Glaubwürdigkeit **73**

Die 4 Grundlagen der Glaubwürdigkeit **75**

1. Grundlage: Integrität

*Stimmen Ihre Werte, Ihre Überzeugungen und
Ihr Verhalten überein?* **92**

2. Grundlage: Absichten

Welche Agenda verfolgen Sie? **107**

3. Grundlage: Fähigkeiten

Machen Sie das Beste aus Ihren Möglichkeiten? **120**

4. Grundlage: Ergebnisse

Was können Sie vorweisen? **134**



2. WELLE: BEZIEHUNGSVERTRAUEN

Das Prinzip des Verhaltens

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

1. Ehrlich sein **163**
2. Respekt zeigen **173**
3. Transparenz schaffen **181**
4. Fehler wiedergutmachen **189**
5. Loyal sein **199**
6. Ergebnisse liefern **208**
7. Sich verbessern **215**
8. Sich der Realität stellen **225**
9. Erwartungen klären **233**
10. Verantwortung übernehmen **242**
11. Erst zuhören **252**
12. Versprechen halten **262**
13. Anderen Vertrauen schenken **270**
 - PRAXISTOOL: Aktionsplan für Vertrauen **281**



3., 4. UND 5. WELLE:

VERTRAUEN BEI DEN INTERESSENGRUPPEN

3. Welle: Organisationsvertrauen
Das Prinzip der Ausrichtung **289**
4. Welle: Marktvertrauen
Das Prinzip des guten Rufs **309**
5. Welle: Gesellschaftsvertrauen
Das Prinzip des Beitrags **317**

VERTRAUEN SCHAFFEN

- »Kluges Vertrauen« schenken **329**
- Die Wiederherstellung von verlorenem Vertrauen **340**
- Die Bereitschaft, anderen zu vertrauen **356**

Anhang

- Anmerkungen **360**
- Über die Autoren **365**
- Über FranklinCovey **367**

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-

menhang mit der Fusion sprechen. Es gibt viele Fragen zu klären: Wer bleibt? Wer geht? Wer trifft welche Entscheidungen? Wie werden diese Entscheidungen herbeigeführt? Was ist, wenn wir den Personen, die diese Entscheidungen treffen, nicht vertrauen? Und: Was passiert, wenn wir *Ihnen*, *Stephen Covey*, einige dieser Entscheidungen gar nicht zutrauen? «

Die Leute waren verblüfft. Sie konnten es nicht fassen, dass ich all diese Probleme offen ansprach. Viele fragten sich auch, was meine wahren Absichten dabei waren. Doch sie erkannten schnell, dass ich mich aufrichtig bemühte, das zu tun, was für das Unternehmen das Beste war.

Was ursprünglich als einstündige Strategiebesprechung geplant war, entwickelte sich zu einer ganztägigen Diskussion über unsere Sorgen und Befürchtungen: Welches Firmengebäude würden wir nutzen? Welche Gehälter und Prämien würden ausbezahlt? Welches Verkaufsmodell würden wir bevorzugen? Sind Sie, Stephen Covey, wirklich qualifiziert, um so wichtige Entscheidungen zu treffen? Was haben Sie bisher geleistet? Welche Erfolge haben Sie erzielt? Nach welchen Prinzipien handeln Sie? Worauf basieren Ihre Entscheidungen?

Ich antwortete ehrlich und offen. Zudem legte ich so viele Daten, Zahlen und Fakten wie möglich vor, um meine Entscheidungen zu erläutern. Wenn das nicht möglich war, erklärte ich die Gründe dafür. Ich hörte den anderen aufmerksam zu und versuchte, ihre Bedenken und Befürchtungen zu verstehen. Außerdem sagte ich ihnen zu, viele ihrer Verbesserungsvorschläge bald umzusetzen. Am Ende herrschten wieder Hoffnung und Zuversicht.

Ein Mitarbeiter sagte, ich hätte an diesem einen Tag mehr Vertrauen gewonnen als in all den Monaten zuvor. Mir wurde klar, dass ich nun die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt hatte. Aber ich wusste auch, dass die wahre Feuerprobe erst noch kommen würde. Denn nun musste ich mich auch an das, was ich gesagt und versprochen hatte, halten.

Es sprach sich schnell herum, wie die Besprechung verlaufen war. Von nun an hielt ich mich gegenüber allen Beteiligten an denselben Kurs. So konnten wir in sehr kurzer Zeit im gesamten Unternehmen Vertrauen aufbauen. Was meinen Geschäftsbereich anging, veränderte das gestiegene Vertrauen alles grundlegend. Wir konnten in allen Bereichen unsere *Schnelligkeit steigern*, die *Kosten reduzieren* und die *Ergebnisse verbessern*. Mir persönlich hat diese Erfahrung geholfen, die große Bedeutung von Vertrauen noch viel besser zu verstehen. Ich habe erkannt, dass ich damals ziemlich naiv war. *Ja, ich habe Fehler gemacht!* Aber nicht die, die man mir vorwarf. Mein größter Fehler war, dass ich nicht von Beginn an daran gearbeitet habe, Vertrauen aufzubauen und zu vergrößern. So musste ich die harten persönlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen von mangelndem Vertrauen am eigenen Leib erleben. Doch dadurch habe ich gelernt, dass *Vertrauen wirklich alles verändert*. Wenn man Vertrauen aufgebaut hat, wendet sich alles andere fast von selbst zum Guten.

Vertrauen auf dem Tiefpunkt!

Ob Staat, Medien, Unternehmen, Gesundheitswesen, Kirchen oder Parteien: In den letzten Jahren ist das Vertrauen der Bürger in fast alle gesellschaftlichen Institutionen gesunken. In manchen Bereichen hat es sogar einen historischen Tiefpunkt erreicht. Aber nicht nur das Vertrauen in die Institutionen schwindet. Auch das Vertrauen im Hinblick auf andere Menschen ist gering. Laut einer Forsa-Umfrage hat jeder zweite Deutsche kein Vertrauen in seine Mitmenschen.¹ Noch schlechter ist es um das Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Unternehmen bestellt: Gerade mal 30 Prozent haben vollstes Vertrauen zu ihrem Arbeitgeber.²

Beim Vertrauen, das in unseren persönlichen Beziehungen herrscht, sieht es ebenfalls nicht viel besser aus. Natürlich ist das Vertrauen

Die große Vertrauenskrise

Es ist offensichtlich, dass wir in einer tiefen Vertrauenskrise stecken. Hier einige Schlagzeilen:

»Vertrauenskrise: Gefühlt lügt einen jeder an!«

»Top-Studie: Fake News weiten globale Vertrauenskrise aus!«

»Umfrage: Vertrauen in Corona-Politik dramatisch gesunken!«

»Viele Menschen vertrauen dem Staat nicht mehr!«

»Drei Viertel aller Deutschen haben Vertrauen in Unternehmen verloren!«

»Was tun gegen die Vertrauenskrise der Demokratie?«

»Katholische Kirche: Wie raus aus der Vertrauenskrise?«

»Das Vertrauen der Anleger ist dahin!«

»Die Deutschen verlieren immer mehr Vertrauen in die Wirtschaftswelt.«

»Fehlendes Vertrauen raubt uns den Fortschritt!«

Schlagzeilen wie diese bringen die traurige Wahrheit ans Licht: Überall fehlt Vertrauen. Das zieht sich durch unsere Gesellschaft, unser Wirtschaftsleben, unsere Unternehmen und unsere beruflichen wie privaten Beziehungen. Die Folge: Argwohn und Misstrauen greifen um sich und münden in einer Negativspirale, die uns immer weiter nach unten zieht.

in Beziehungen immer unterschiedlich. Doch für viele ist es ein großes Problem – und das oft bei ihren wichtigsten Beziehungen:

- Der Hauptgrund dafür, dass Mitarbeiter ihr Unternehmen verlassen, ist eine schlechte Beziehung zu ihrem Vorgesetzten.
- Jede dritte Ehe endet mit einer Scheidung.

Alle Beziehungen sind auf Vertrauen aufgebaut. Alle werden von Vertrauen getragen. Alle können durch mangelndes Vertrauen zerstört werden. Können Sie sich eine wichtige Beziehung ohne Vertrauen vorstellen? Fehlendes Vertrauen ist genau das, was schlechte Beziehungen charakterisiert.

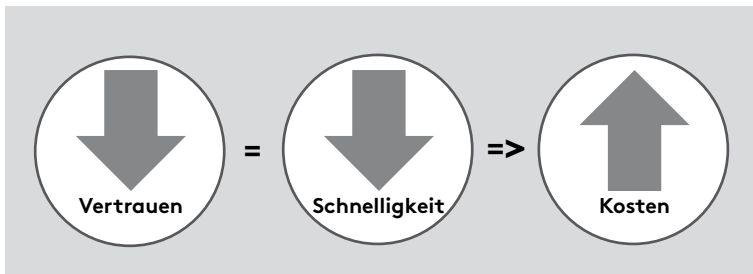
Aber es gibt noch eine stärkere Dimension: unser *Selbstvertrauen*. Wir versprechen uns oft selbst etwas, das wir dann doch nicht halten. Denken Sie nur an die Ziele oder die guten Vorsätze, die wir schon nach wenigen Tagen wieder vergessen haben. Was passiert, wenn wir ein Versprechen, das wir uns selbst gegeben haben, nicht halten? Dann bekommen wir das Gefühl, dass wir nicht einmal uns selbst vertrauen können. Das macht es uns noch schwerer, anderen zu vertrauen.

Mein Vater betonte immer, dass wir uns selbst nach unseren *Absichten* beurteilen, andere aber nach ihrem *Verhalten*. Deshalb können wir Vertrauen besonders schnell wiederherstellen, wenn wir uns selbst und anderen Versprechen geben und diese dann auch halten. Dennoch erholen wir uns nach jedem Vertrauensbruch ein bisschen langsamer. Wir fragen uns, was da draußen wohl sonst noch alles passiert. Das führt dazu, dass wir anderen immer mehr Argwohn entgegenbringen. So übertragen wir das Verhalten einiger weniger auf viele andere – und müssen teuer dafür bezahlen!

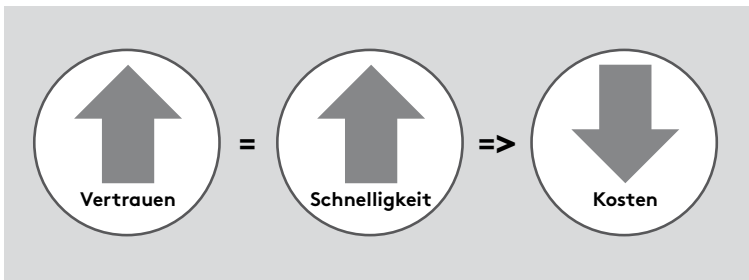
Die Ökonomie des Vertrauens

Zyniker könnten jetzt fragen: »Na und? Ist Vertrauen wirklich mehr als eine schöne soziale Tugend? Können Sie beweisen, dass Vertrauen ein messbarer betriebswirtschaftlicher Erfolgsfaktor ist?« Diese beiden Fragen kann man mit einem klaren Ja beantworten. Denn es gibt eine einfache Formel, mit der wir Vertrauen als eindeutig messbaren Erfolgsfaktor identifizieren können. Diese Formel beruht auf einer überaus wichtigen Erkenntnis: *Vertrauen wirkt sich immer auf die Schnelligkeit und die Kosten aus.*

Wenn das Vertrauen abnimmt, sinkt auch die Schnelligkeit. Gleichzeitig steigen die Kosten:



Wenn das Vertrauen größer wird, nimmt auch die Schnelligkeit zu. Gleichzeitig sinken die Kosten:



Es ist wirklich so einfach, so klar, so vorhersehbar! Hier sind einige Beispiele:

Die Vertrauenskrise nach dem 11. September

BEISPIEL *Unmittelbar nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 sank das Vertrauen ins Fliegen in den USA enorm. Die Amerikaner erkannten, dass die Vorkehrungen für die Sicherheit der Passagiere längst nicht ausreichten. Vor dem 11. September kam ich normalerweise 30 Minuten vor dem Abflug zum Flughafen und konnte die Sicherheitskontrollen schnell hinter mich bringen. Danach änderte sich das grundlegend. Um die Sicherheit und das Vertrauen ins Fliegen zu erhöhen, wurden die Kontrollen drastisch verschärft. Das hatte zwar den gewünschten Effekt. Allerdings dauern meine Flugreisen jetzt wesentlich länger und kosten deutlich mehr.*

Mit anderen Worten: Als das Vertrauen in die Flugsicherheit abnahm, sank die Schnelligkeit und die Kosten stiegen. Wenn dagegen großes Vertrauen herrscht, steigt die Schnelligkeit und die Kosten sinken. Diese Erfahrung hat auch Warren Buffett gemacht. Der CEO von Berkshire Hathaway ist einer der reichsten Männer der Erde und einer der Investoren, dem weltweit am meisten Vertrauen entgegengebracht wird. Vor einiger Zeit hat er eine große Übernahme erfolgreich abgeschlossen:

Die 23-Milliarden-Dollar-Fusion

BEISPIEL *Berkshire Hathaway kaufte von Wal-Mart ein Unternehmen namens McLane Distribution mit einem Wert von 23 Milliarden US-Dollar. Normalerweise würde eine*

Fusion in dieser Größenordnung Monate dauern und mehrere Millionen Dollar für Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Anwälte verschlingen. Da beide Seiten sich jedoch mit großem Vertrauen begegneten, genügte ein zweistündiges Meeting, um sich zu einigen. Dann besiegelte man das Geschäft mit einem Handschlag. Die komplette Übernahme wurde in knapp einem Monat abgewickelt.

In einem Begleitbrief zum Geschäftsbericht schrieb Warren Buffett: »Auf Due-Diligence-Prüfungen haben wir verzichtet. Wir wussten, dass alles genauso sein würde, wie Wal-Mart sagte. Und das erwies sich dann ja auch als richtig.« Und das Fazit? *Großes Vertrauen – hohe Schnelligkeit – niedrige Kosten.* Natürlich gibt es auch Beispiele von viel kleineren Unternehmen, die das untermauern:

Volles Vertrauen in die Kunden

BEISPIEL

Mein Bekannter Jim eröffnete in New York einen Imbissstand und verkaufte den Passanten Donuts und Kaffee. Doch viele gingen wieder und kauften ihre Snacks woanders. Jim wurde schnell klar, was der Grund dafür war, dass er nicht mehr Donuts und Kaffee verkaufen konnte: Der Kassiervorgang dauerte zu lange. Deshalb mussten die Leute zu lange warten und gingen einfach wieder. Also stellte Jim ein Körbchen mit Geldscheinen und Münzen auf seine Theke und vertraute die Bezahlung seinen Kunden an.

Die meisten von Jims Kunden waren ehrlich. Viele gaben ihm sogar weit mehr Trinkgeld als üblich. Jetzt konnte Jim doppelt so viele Leute bedienen. Außerdem gefiel seinen Kunden, dass er ihnen vertraute. Deshalb kamen sie immer wieder zu ihm. Durch dieses Vertrauen konnte er seinen Umsatz ohne zusätzliche Kosten ver-

doppeln. Auch hier zeigt sich: *Wenn das Vertrauen groß ist, steigt die Schnelligkeit und die Kosten sinken.*

■ Wenn man die harte, messbare Ökonomie des Vertrauens versteht, ist das so, als würde man eine völlig neue Brille aufsetzen. Plötzlich sieht man die Auswirkungen überall: im Job, zu Hause, in allen Beziehungen – einfach bei allem, was man tut. Dann erkennt man, was für einen unglaublichen Unterschied vertrauensvolle Beziehungen in allen Lebensbereichen ausmachen können.

Die Vertrauenssteuer

Die *Vertrauensökonomie* bringt es ans Licht: Bei vielen Beziehungen müssen wir eine *Steuer für zu geringes Vertrauen* zahlen – ohne es zu wissen! Was passiert, wenn wir erst im Nachhinein erfahren, dass wir Steuern zahlen müssen, zeigt das folgende Beispiel:

Der erste Ferienjob

BEISPIEL

Als mein Sohn Stephen 16 wurde, bekam er seinen ersten Ferienjob in einer Eisdiele. Er war total aufgeregt, als er nach zwei Wochen seinen ersten Gehaltsscheck bekam. Er riss den Umschlag auf und warf einen erwartungsvollen Blick auf den Scheck. Doch dann verzog er ungläubig das Gesicht und rief: »Das gibt's doch nicht!« Er hielt mir den Scheck hin. »Guck mal, die haben sich total verrechnet!«

Ich sah mir den Scheck an und fragte: »Was meinst du denn?«

»Schau mal hier! Ich soll acht Dollar pro Stunde bekommen und habe 40 Stunden gearbeitet. Das macht doch dann 320 Dollar, oder?«

Er hatte tatsächlich 40 Stunden gearbeitet – aber der Scheck lautete nur auf rund 260 Dollar.

Ich sagte: »Ja, das stimmt. Aber guck mal, was da oben steht: Einkommensteuer!«

»Was?«, rief er fassungslos. »Willst du etwa sagen, dass ich Steuern zahlen muss!?«

»Genau! Und das ist noch nicht alles. Hier steht auch noch Sozialversicherungsbeitrag, Beitrag für die Pflegeversicherung ...«

»Mensch, Papa!« Er war völlig außer sich. »Ich brauche doch gar keine Pflege!«

»Nein, du nicht, aber dein Großvater! Willkommen in der Welt der Steuern und Abgaben!«

Sicher zahlt niemand gern Steuern und Abgaben. Wir tun es aber, weil sie der Allgemeinheit dienen und es gesetzlich vorgeschrieben ist. Was aber, wenn Sie gar nicht wissen, dass Sie Steuern zahlen? Wenn die Steuern versteckt sind und Ihnen abgezogen werden, ohne dass Sie es bemerken? Was wäre, wenn diese Steuern zudem eine totale Verschwendung wären? Wenn sie keinem etwas bringen?

Natürlich tauchen in Ihrer Einkommensteuererklärung keine »Kosten für mangelndes Vertrauen« auf. Dass sie versteckt sind, heißt allerdings nicht, dass es sie nicht gibt! Wenn man weiß, wonach man suchen muss, sieht man, dass die *Vertrauenssteuern* überall gezahlt werden. Sie fallen in allen Unternehmen und Beziehungen an – und oft sind sie sehr hoch. Bestimmt haben auch Sie bereits Erfahrungen mit Vertrauenssteuern gemacht:

- Sehr wahrscheinlich haben *Sie* schon einmal Vertrauenssteuern *gezahlt* – vielleicht in einem Gespräch, bei dem Ihr Chef oder Ihr Partner bei allem, was Sie gesagt haben, automatisch 20, 30 Prozent oder sogar noch mehr abgezogen hat. Wie belastend das ist, habe ich in den schwierigen Tagen der FranklinCovey-Fusion hautnah miterlebt.

- Sicher haben Sie *anderen* auch Vertrauenssteuern *auferlegt* – beispielsweise, wenn Sie anderen von vornherein etwas abgezogen haben, weil Sie ihnen nicht vertraut haben.
- Vielleicht mussten Sie manchmal auch eine »*Erbschaftssteuer*« zahlen, weil Sie eine Aufgabe oder eine Rolle von jemandem übernommen haben, dem keiner vertraut hat. Wenn Sie eine neue private oder berufliche Beziehung eingehen, kann es sein, dass Ihnen 30, 40, 50 oder noch mehr Prozent abgezogen werden – für etwas, das Sie gar nicht getan haben! Kürzlich habe ich eine Managerin beraten, deren Vorgänger das Vertrauen seiner Mitarbeiter so massiv zerstört hatte, dass alle bei ihr große Abzüge machten – obwohl sie ganz neu im Unternehmen war und wirklich nichts dafür konnte.

Der Bestsellerautor Francis Fukuyama sagt: »Weit verbreitetes Misstrauen in einer Gesellschaft ... führt dazu, dass wirtschaftliche Aktivitäten aller Art mit einer Steuer belegt werden – einer Steuer, die Gesellschaften mit großem Vertrauen nicht zahlen müssen.«³ Meiner Ansicht nach erstreckt sich diese Steuer nicht nur auf wirtschaftliche Aktivitäten. Vielmehr gilt die Vertrauenssteuer für alle unsere Aktivitäten in sämtlichen Lebensbereichen.

Die Vertrauensdividende

Die Steuern, die wir für mangelndes Vertrauen zahlen müssen, sind extrem hoch. Die gute Nachricht? Auch die *Dividenden*, die für großes Vertrauen anfallen, sind klar zu beziffern und sehr hoch. Denken Sie nur daran, wie schnell Warren Buffett die McLane-Übernahme abschloss oder wie mühelos der Donut-Verkäufer Jim seinen Umsatz verdoppeln konnte. Wenn das Vertrauen groß ist, wird alles im Beruf und im Privatleben viel einfacher und viel besser:

Vertrauen ist wie die Hefe im Brot, die alles enorm nach oben treibt.

In Unternehmen verbessert großes Vertrauen die Kommunikation, Zusammenarbeit, Umsetzung, Innovationskraft und Strategie, das Engagement und alle geschäftlichen Beziehungen ungemein. Im Privatleben führt großes Vertrauen zu einem deutlichen Anstieg Ihrer Energie, Ihrer Kreativität und Ihrer Lebensfreude. Zudem verbessert Vertrauen die Beziehungen zu Ihrer Familie, Ihren Freunden und Ihren Mitmenschen. Die Dividenden, die Vertrauen abwirft, bestehen also nicht nur aus höherer Geschwindigkeit und besserer Wirtschaftlichkeit, sondern auch aus mehr Glück und Lebensqualität!

Vertrauen: Der versteckte Erfolgsfaktor

Vertrauen ist die versteckte Variable in der Formel für Unternehmenserfolg. Was ich damit meine? Das will ich Ihnen gerne mit dem folgenden Beispiel veranschaulichen:

Die unsichtbaren Fische

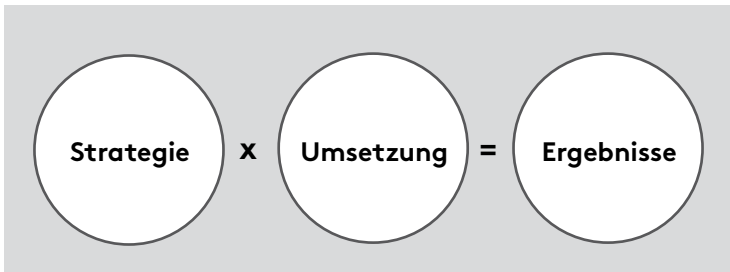
BEISPIEL

In Montana habe ich einmal einen Guide für eine Angeltour engagiert. Als ich fasziniert über den Fluss schaute, sagte er: »Was sehen Sie?« Ich antwortete: »Einen wunderschönen Fluss, auf dem sich die Sonne spiegelt.« Da fragte er: »Sehen Sie Fische?« »Nein.« Nun drückte er mir eine Sonnenbrille mit polarisierenden Gläsern in die Hand. »Setzen Sie die doch mal auf!« Plötzlich sah alles total anders aus. Nun spiegelte sich die Sonne nicht mehr im Fluss und ich konnte durch das Wasser schauen. Jetzt sah ich Fische – jede Menge Fische! Das war unglaublich! Ich konnte Dinge sehen, die mir vorher verborgen geblieben waren. In Wirklichkeit

waren die Fische natürlich schon die ganze Zeit da gewesen. Doch ohne die Brille waren sie für mich unsichtbar.

Genauso wie es mir mit den Fischen erging, geht es vielen Menschen mit dem Vertrauen: Sie haben keine Vorstellung davon, welche enormen Auswirkungen Vertrauen in allen Bereichen ihres Lebens hat. Wenn sie aber eine *Vertrauensbrille* aufsetzen und sehen, was unter der Oberfläche wirklich vor sich geht, können sie ihre *Effektivität im Berufs- und Privatleben* enorm steigern.

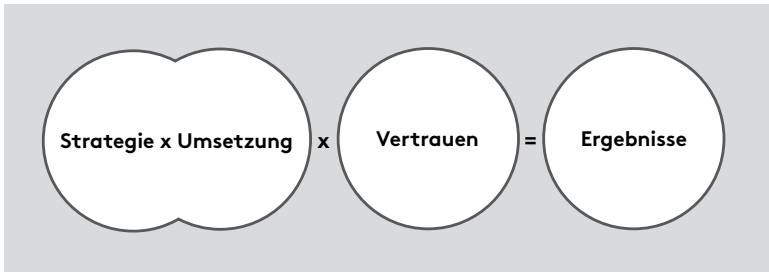
Egal, ob das Vertrauen hoch oder niedrig ist: Es ist die »versteckte Variable« in der Formel für den Erfolg von Unternehmen. Nach der traditionellen Formel für Unternehmenserfolg ermittelt man die Ergebnisse, indem man die Strategie mit der Umsetzung multipliziert:



Bei dieser Formel wird jedoch eine wichtige Variable vergessen – das Vertrauen. Es hat maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg:

- Ist das Vertrauen niedrig, zahlen wir hohe Steuern, die das Ergebnis stark verringern.
- Ist das Vertrauen hoch, bekommen wir hohe Dividenden, die das Ergebnis signifikant verbessern.

Deshalb muss Vertrauen in die traditionelle Formel für den Unternehmenserfolg integriert werden. Die neue Formel sieht dann so aus:



Selbst bei einer sehr guten Strategie und einer erstklassigen Umsetzung kann niedriges Vertrauen uns sehr schnell aus der Erfolgspur werfen. Andererseits kann großes Vertrauen der Faktor sein, der dafür sorgt, dass das Ganze viel größer und besser wird als die Summe seiner Teile. In konkreten Zahlen sieht das folgendermaßen aus:

Die Auswirkungen von Vertrauen auf den Unternehmenserfolg							
Strategie	x	Umsetzung	=	Ergebnis	Steuer oder Dividende	=	Endergebnis
10	x	10	=	100	- 40 Prozent Steuer	=	60
10	x	10	=	100	- 10 Prozent Steuer	=	90
10	x	10	=	100	+ 20 Prozent Dividende	=	120

Der Wirtschaftsexperte Robert Shaw sagt: »Für wirtschaftlichen Erfolg sind vor allem zwei Dinge nötig: eine ausgezeichnete Wettbewerbsstrategie und eine hervorragende Umsetzung im Unternehmen. Misstrauen steht beidem im Weg.«⁴ Ich bin überzeugt:

■ Großes Vertrauen kann eine schlechte Strategie nicht unbedingt retten. Doch: Geringes Vertrauen kann auch die beste Strategie zum Scheitern bringen.

Natürlich wirkt sich Vertrauen nicht nur positiv auf den Unternehmenserfolg aus, sondern auch auf unsere Karrieren und unser Privatleben. Menschen, die hohes Vertrauen genießen, werden mit größerer Wahrscheinlichkeit befördert, verdienen mehr Geld und haben erfüllendere, glücklichere Beziehungen.

Die neue, »flache« Wirtschaftswelt

Die positiven Auswirkungen von Vertrauen auf den beruflichen Erfolg sind heute wichtiger als je zuvor. Wir leben in einer weltweit vernetzten Wirtschaftswelt. Hier werden auch geistige Dienstleistungen dort eingekauft, wo sie am billigsten zu haben sind. Längst können selbst große Datenmengen enorm schnell und sehr kostengünstig um die ganze Welt geschickt werden. Dies hat zur Folge, dass immer mehr Menschen in immer mehr Tätigkeitsbereichen auf dem globalen Arbeitsmarkt miteinander konkurrieren. Thomas Friedman, Kolumnist der New York Times, spricht in diesem Zusammenhang von einer neuen, »flachen« Wirtschaftswelt. Hier stehen Partnerschaften und Beziehungen im Zentrum. Diese gedeihen jedoch nur durch Vertrauen. Wenn kein Vertrauen herrscht, sterben diese Beziehungen und Partnerschaften ab. Friedman schreibt:

»Ohne Vertrauen kann es keine flache Welt geben, da Vertrauen das Element ist, das es uns ermöglicht, Mauern niederzureißen, Schranken abzubauen und Grenzen zu überwinden. In einer flachen Welt ist Vertrauen unerlässlich ...«

Deshalb möchte ich noch einmal ganz klar betonen:

- Die Fähigkeit, bei Kunden, Geschäftspartnern, Investoren und Mitarbeitern Vertrauen aufzubauen, auszuweiten oder wiederherzustellen, ist die entscheidende Führungskompetenz in der neuen globalen Wirtschaft.

Vertrauenssteuern und Vertrauensdividenden im Überblick

In den folgenden Tabellen habe ich die Wirkung der Vertrauenssteuern und Vertrauensdividenden auf Unternehmen und Beziehungen zusammengefasst. Sehen Sie sich die Tabellen bitte gut an und stellen Sie sich dabei die folgenden Fragen:

- Zahlt mein Unternehmen Steuern oder bekommt es Dividenden?
- Wie ist es mit mir? Bin ich eine wandelnde Vertrauenssteuer oder eine wandelnde Dividende?

Denken Sie auch über Ihre beruflichen und Ihre privaten Beziehungen nach. Fragen Sie sich:

- Wo würde ich diese Beziehungen in den Tabellen einordnen?
- Wo kann Vertrauen in meinem Leben einen großen positiven Unterschied bewirken?

STEPHEN R. COVEYS WICHTIGSTE WERKE

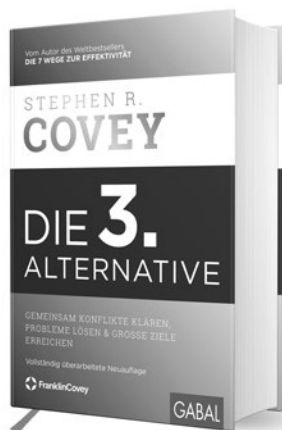
ÜBER
50 MILLIONEN
VERKAUFTE
EXEMPLARE



.....
Das einflussreichste Managementbuch der letzten 100 Jahre: Die 7 Wege zur Effektivität von Stephen R. Covey sind der Schlüssel für ein erfolgreiches, glückliches und sinnerfülltes Leben.
.....



.....
Ein leidenschaftliches Plädoyer für modernes, vertrauensvolles Leadership: Pflichtlektüre für alle Führungskräfte, die nicht nur sich selbst, sondern auch andere zum Erfolg führen wollen!
.....



.....
Die 3. Alternative ist eine bahnbrechende Methode zur Konfliktlösung. Sie ist die Weiterführung des 6. Wegs »Synergien schaffen«. Denn: Nur gemeinsam können wir wirklich große Ziele erreichen.
.....

Wichtige Infos, hilfreiche Praxistools und aktuelle Termine finden Sie unter: www.stephen-covey.de