

# Die Kraft, die alles verändert

Es gibt etwas, das alle Menschen, alle Beziehungen, Teams, Familien, Organisationen, Volkswirtschaften, Nationen und Zivilisationen auf der ganzen Welt gemeinsam haben. Wenn man es zerstört, wird dies die mächtigste Regierung, das erfolgreichste Unternehmen, die einflussreichste Führung, die größte Freundschaft, den stärksten Charakter oder 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? Ganz einfach: **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 all unsere Erfolge. Vertrauen verändert die Qualität jedes einzelnen Augenblicks. Und es bestimmt unsere Zukunft – sowohl im Beruf wie 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 schneller, als Sie das für möglich halten!

Die Finanzkrise, Unternehmensskandale, Terrorismus, politische Intrigen und zerbrochene Beziehungen haben das Vertrauen in fast allen gesellschaftlichen Bereichen zerstört. Ich bin aber ganz sicher, dass die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, auszuweiten oder wie-

derherzustellen, für unser Wohlergehen unerlässlich ist. Deshalb ist Vertrauen **die Schlüsselkompetenz** für alle Führungskräfte in unserer neuen globalen Wirtschaft. Denn nichts wirkt schneller und effektiver als Vertrauen – in allen Situationen. 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 entsteht, wenn Menschen ...  
sich wirklich vertrauen.«

EDWARD MARSHALL

»Wer nicht schnell ist, ist tot.«

JACK WELCH

Vor einigen Jahren hatte ich ein Erlebnis, das ich nie vergessen werde. Ich arbeitete damals bei einer Investmentbank in New York. Wir hatten gerade eine ziemlich anstrengende Besprechung hinter uns, bei der deutlich geworden war, dass es in unserem Team große Probleme mit dem Vertrauen gab. Und das blockierte die Umsetzung aller Pläne und Projekte. Der Leiter der Bank sagte unter vier Augen zu mir: »Diese Besprechungen bringen gar nichts, sie sind reine Zeitverschwendung. Ich vertraue Mike einfach nicht. Ich vertraue auch Ellen nicht. Um ehrlich zu sein: Ich finde es schwierig, überhaupt jemandem in der Bank zu vertrauen.«

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

Er schaute mich an und sagte: »Stephen, Sie müssen das verstehen! Vertrauen hat man oder man hat es nicht. Wir haben es nicht – dagegen können wir überhaupt nichts tun.«

Ich bin da ganz anderer Meinung. Sowohl mein Privatleben als auch meine langjährige Berufserfahrung haben mich zu der Überzeugung gebracht, dass wir *sehr viel tun können*. Wir *können* das Vertrauen systematisch aufbauen. Und 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 und dabei immer wieder Menschen getroffen, die ihre Enttäuschung und Resignation unverblümt zum Ausdruck brachten:

*Die taktischen Spielchen in der Firma kann ich einfach nicht mehr ertragen. Ich habe das Gefühl, dass meine Kollegen mich mobben. Mir scheint, dass jeder nur an sich denkt und alles tun würde, um Karriere zu machen.*

*Ich habe schon große Enttäuschungen erlebt. Wie kann ich anderen da noch so vertrauen, dass eine aufrichtige Beziehung möglich ist?*

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

*Je älter meine Kinder werden, desto weniger hören sie auf mich. Was soll ich nur machen?*

*Ich habe das Gefühl, dass meine Arbeit in der Firma so gut wie gar nicht geschätzt wird.*

*Leider habe ich das Vertrauen eines Menschen missbraucht, der mir sehr wichtig war. Wenn ich das ungeschehen machen könnte, würde ich es sofort tun. Wie schaffe ich es, diese Beziehung wieder aufzubauen?*

*Im Job muss ich jedes Wort auf die Goldwaage legen. Wenn ich sage, was ich wirklich denke, werde ich ganz bestimmt gefeuert.*

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

*Die ganzen Skandale, die Korruption und das unmoralische Verhalten in unserer Gesellschaft ... Ich habe das Gefühl, dass mir der Boden unter den Füßen weggezogen wird. Ich weiß nicht mehr, wem ich noch vertrauen kann.*

Was können Sie tun, wenn fehlendes Vertrauen alles blockiert oder zu Machtspielchen und übertriebenem Bürokratismus führt? Müssen Sie das stillschweigend akzeptieren? Oder können Sie etwas unternehmen, um sich dagegengustimmen?

Ich bin sicher, dass Sie etwas tun *können*. Wenn Sie lernen, wie man Vertrauen aufbauen, ausweiten oder wiederherstellen kann, können Sie Ihr Leben grundlegend verändern.

**T**echnik und Technologie sind wichtig, doch die große Herausforderung in diesem Jahrzehnt ist der Aufbau von Vertrauen.

TOM PETERS, WIRTSCHAFTSAUTOR

## Vertrauen – was ist das?

Was ist Vertrauen überhaupt? Ich möchte Ihnen hier keine komplizierte Definition geben, sondern mich den Worten von Jack Welch, dem früheren CEO von General Electric, anschließen: »Vertrauen spürt man, sobald es da ist.«

Ganz einfach 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. Das ist alles! Zwischen Beziehungen, die auf Vertrauen aufgebaut sind, und denen, wo das nicht der Fall ist, besteht ein gewaltiger Unterschied.

Denken Sie jetzt bitte einmal an jemanden, zu dem Sie sehr viel Vertrauen haben – einen Vorgesetzten oder Kollegen, einen Elternteil, Ihre Frau oder Ihren Mann, eines Ihrer Kinder, einen Freund oder eine Freundin ... Beschreiben Sie diese Beziehung. Wie ist sie? Wie fühlt sie sich an? 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 ist sie? Wie fühlt sie sich an? Wie gut ist die Kommunikation? Funktioniert Sie schnell und reibungslos? Oder haben Sie den Eindruck, ständig nur missverstanden zu werden? Arbeiten Sie gut zusammen? Können Sie gemeinsame Aufgaben und Projekte schnell zum Erfolg führen? Oder kostet es

**E**rfolg ist ohne Vertrauen nicht möglich. Das Wort »Vertrauen« umfasst alles, was wir brauchen, wenn wir mehr Erfolg haben wollen. Können Sie mir auch nur eine zwischenmenschliche Beziehung nennen, die ohne Vertrauen funktioniert? Langfristig gilt das nicht nur für Ehen oder Freundschaften, sondern auch für Unternehmen.

*JIM BURKE, EHEMALIGER  
VOSTANDSVORSITZENDER & CEO,  
JOHNSON & JOHNSON*

viel Zeit und Mühe, sich auf eine gemeinsame 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 klar 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.

Sehen Sie, was für ein riesiger Gewinn es wäre, wenn Sie das Vertrauen in Ihren wichtigen 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, bei dem die FranklinCovey Company entstand. Jeder, der schon einmal einen Firmenzusammenschluss oder eine Übernahme miterlebt hat, weiß, dass so etwas nicht einfach ist. Franklin Quest hatte viele Stärken und wir hatten großartige Mitarbeiter, hervorragende Ideen, treue Kunden und waren sehr produktiv. Dennoch erwies sich die Fusion der beiden Unternehmen als ungemein schwierige Herausforderung.

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. Da der CEO – wie wir alle – enttäuscht war, dass es beim Zusammenschluss so große Probleme gab, hatte er einen Mee-

tingablauf vorgeschlagen, bei dem wir Führungskräfte den Beratern nur zuhören, aber nichts direkt erwidern durften. So wollte er dafür sorgen, dass die Berater wirklich alle Befürchtungen und Sorgen offen ansprechen konnten. Das Meeting, für das vier Stunden angesetzt waren, dauerte dann über zehn Stunden. Da niemand etwas richtigstellen, fehlende Informationen nachliefern oder andere Aspekte eines Problems zur Sprache bringen durfte, war nur ein kleiner Teil des Gesagten wirklich richtig. Das meiste wurde falsch interpretiert oder verzerrt dargestellt. Vieles war sogar schlicht und einfach nicht wahr. Es gab Vermutungen, Annahmen, 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 war mir klar, dass Fusionen eine ziemlich schwierige Sache waren. Dennoch hatte ich fest daran geglaubt, dass unsere gelingen würde.

Das Problem war, dass ich mich nicht auf den Aufbau von Vertrauen bei den Leuten von Franklin Quest konzentriert hatte. Ich war einfach davon ausgegangen, dass mein guter Ruf und meine Glaubwürdigkeit dort bereits bekannt waren. Das stimmte aber nicht! Deshalb brachte mir in der neuen Firma FranklinCovey nur etwa die Hälfte aller Beteiligten Vertrauen entgegen. Die Grenze verlief ziemlich genau zwischen den Covey- und den Franklin-Parteien. Die Covey-Leute, die schon mit mir zusammengearbeitet hatten, betrachteten meine Entscheidungen als ehrliches Bemühen, das Beste für das Unternehmen zu erreichen. Doch 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 Führungsentwicklung im Sundance Resort bleiben sollten. Es war ziemlich schwierig, mit Sundance zu arbeiten, sodass einige dafür waren, einen anderen Veranstaltungsort zu wählen. Weil unsere Klienten aber von Sundance begeistert waren, 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 gute geschäftliche Entscheidung, die eigentlich alle verstehen sollten.

Aber diejenigen, die mir nicht vertrauten, verstanden sie eben nicht. Sie glaubten, ich wollte auf der »Covey-Schiene« fahren. Weil ich mich ehrenamtlich für das Kindertheater von Sundance engagier-

**W**enn die Motive eines Menschen in Zweifel gezogen werden, bekommt alles, was er tut, einen schlechten Beigeschmack.

MAHATMA GANDHI

te, hatten manche sogar den Verdacht, ich hätte mich bestechen lassen. Da so wenig Vertrauen herrschte, dachten viele, dass ich meine wahren Gründe für die weitere Zusammenarbeit mit Sundance nicht offen aussprach.

Ein anderes Mal hatte ich die Entscheidung getroffen, Ron, einem sehr engagierten Manager, der von der Covey-Seite kam, eine neue Position zu übertragen. Ron war wie viele von uns Gegenstand von Streitereien bei der Fusion geworden und hatte die Lager noch weiter gespalten. Deshalb beschloss ich, seinen Nachfolger außerhalb unserer beiden Firmen zu suchen, sodass der neue Manager weder als »Covey-Mann« noch als »Franklin-Mann« gelten würde.

Ich dachte, dass die Leute sich über mein Bemühen, frischen Wind ins Unternehmen zu bringen, freuen würden. Doch diejenigen, die mir nicht vertrauten, hörten gar nicht, dass ich Rons Nachfolger von außen holen wollte. Sie hörten nur, dass Ron bei uns bleiben würde – und das wollten sie nicht!

Obwohl ich bei meinen Entscheidungen stets beide Lager einbezogen hatte, wurden sie immer wieder falsch interpretiert. Manche dachten sogar, dass ich meine Führungsposition nur der Tatsache verdankte, dass ich der Sohn von Stephen R. Covey war. Dabei hatte ich meine Führungsqualitäten längst unter Beweis gestellt. Aber das wussten diese Leute ja gar nicht!

All das führte dazu, dass ich meine Entscheidungen nur noch sehr zögerlich traf. Ich versuchte, immer erst abzuschätzen, wie eine Entscheidung interpretiert werden könnte. Ich begann mit einem taktischen Spiel, das ich bis dahin noch nie gespielt hatte, weil es gar nicht zu mir passte.

Als ich über all das nachdachte, 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 und alles immer nur kritisieren. Um irgendetwas erledigt zu bekommen, würde ich jedes Mal erst durch einen Morast von Vorwürfen und Verdächtigungen



waten müssen. Wir sahen uns immer mehr Bürokratismus, taktischen Winkelzügen und Desinteresse gegenüber. Und das bedeutete, dass Unmengen von Zeit, Energie und Geld verschwendet wurden.

Da ich wirklich nichts mehr zu verlieren hatte, sagte ich bei einer weiteren Besprechung mit den Beratern: »Wir sind hier, um unsere Strategie zu besprechen. Wenn Sie mit uns darüber reden wollen, werden wir das natürlich tun. Ich denke aber, dass wir besser über die Probleme sprechen sollten, die uns alle im Zusammenhang mit der Fusion beschäftigen. Denn es gibt jede Menge schwierige 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 ist, wenn wir *Ihnen, Stephen Covey*, einige dieser Entscheidungen gar nicht zutrauen?«

Im ersten Augenblick waren die Leute völlig verblüfft – sie konnten es nicht fassen, dass ich all diese Probleme ganz offen ansprach. Viele fragten sich auch, was meine wahren Absichten dabei waren. Sie erkannten aber schnell, dass ich nichts verheimlichte und mich aufrichtig bemühte, das zu tun, was für das Unternehmen richtig war.

Was ursprünglich als einstündige Strategiebesprechung geplant war, entwickelte sich zu einer ganztägigen Diskussion über die Sorgen und Befürchtungen, die uns alle quälten. 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 bislang geleistet? Was sind Ihre Erfolge? Nach welchen Prinzipien handeln Sie? Worauf basieren Ihre Entscheidungen?

Ich erklärte freimütig, auf welchen Überlegungen meine Entscheidungen beruhten. Ich legte so viele Daten wie nur möglich offen und wenn das nicht möglich war, erklärte ich die Gründe dafür. Ich hörte den anderen aufmerksam zu und versuchte, ihre Sorgen und Befürchtungen zu verstehen. Außerdem versprach ich ihnen, viele ihrer Verbesserungsvorschläge so bald wie möglich umzusetzen.

Am Ende herrschten wieder Hoffnung und Zuversicht. Ein Mitarbeiter sagte, ich hätte mir an diesem einen Tag mehr Vertrauen erworben 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 wirkliche 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 ganzen 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*.

Später bin ich zwar von FranklinCovey weggegangen, um ein eigenes Unternehmen zu gründen. Aber ich kann zu meiner Freude sagen, dass man dort die mit der Fusion verbundenen Stürme gut überstanden hat und jetzt große Erfolge verbuchen kann.

Mir persönlich hat diese Erfahrung geholfen, die unglaubliche Bedeutung von Vertrauen viel besser zu verstehen als in den Zeiten zuvor, in denen großes Vertrauen herrschte und alles gut lief. Ich habe gelernt, dass ich viel zu viel vorausgesetzt hatte. Ich war einfach davon ausgegangen, dass die Leute mir vertrauten. Ich war überzeugt, dass allen klar war, was ich selbst und das Covey Leadership Center bereits geleistet hatten. Ich nahm einfach an, dass alle wussten, dass meine Entscheidungen auf das Wohl des gesamten Unternehmens abzielten. All das war aber leider nicht der Fall.

Kurzum: 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 arbeitete, Vertrauen aufzubauen und zu vergrößern. So erlebte ich die harten persönlichen und wirtschaftlichen Konsequenzen von mangelndem Vertrauen am eigenen Leib.

Doch auf diese Weise habe ich gelernt, dass *Vertrauen wirklich alles verändert*. Wenn man Vertrauen geschaffen hat, wendet sich alles andere fast von selbst zum Guten.