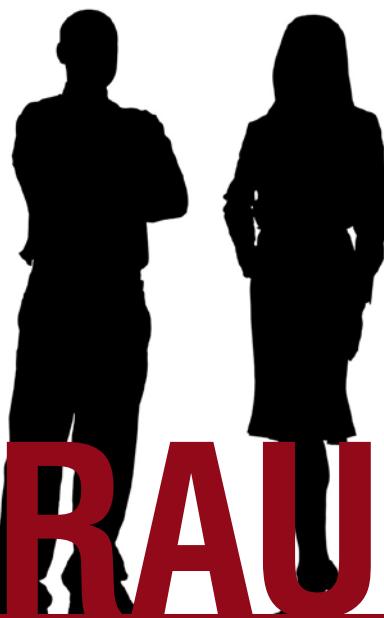


DAVID HORSAGER

DIE  
WÄHRUNG  
VON  
MORGEN



BOOKS4SUCCESS

VERTRAUEN



DAVID HORSAGER

DIE  
WÄHRUNG  
VON  
MORGEN



**VERTRAUEN**



Die Originalausgabe erschien unter dem Titel

The trust edge: how top leaders gain faster results, deeper relationships, and a stronger bottom line / David Horsager.

ISBN 978-1-4767-1137-9

Copyright der Originalausgabe:

Copyright © 2009 by David Horsager. All rights reserved. Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc.

Copyright der deutschen Ausgabe 2013:

© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Dr. Tilmann Kleinau

Covergestaltung: Johanna Wack, Börsenmedien AG

Gestaltung, Satz und Herstellung: Martina Köhler, Börsenmedien AG

Lektorat: Hildegard Brendel

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

ISBN 978-3-86470-133-7

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

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.

**BÖRSEN**  **MEDIEN**  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach

Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444

E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)

[www.books4success.de](http://www.books4success.de)

<http://www.facebook.com/books4success>



# INHALT

---

9	<b>Danksagung</b>
13	<b>Einleitung</b>
19	<b>TEIL I: WARUM VERTRAUEN SO WICHTIG IST</b>
21	<b>Kapitel 1</b> – Der Vertrauenvorsprung
33	<b>Kapitel 2</b> – Was Vertrauen bewirkt
51	<b>Kapitel 3</b> – Barrieren, die es zu überwinden gilt
61	<b>TEIL II: DIE ACHT GRUNDPFEILER DES VERTRAUENS</b>
65	<b>Kapitel 4</b> – Grundpfeiler 1: Klarheit Die Menschen vertrauen dem Eindeutigen und misstrauen dem Mehrdeutigen
93	<b>Kapitel 5</b> – Grundpfeiler 2: Mitgefühl Die Menschen vertrauen denjenigen, die nicht nur an sich selbst denken

121 **Kapitel 6** – Grundpfeiler 3: Charakter  
Die Menschen mögen diejenigen, die nicht das Bequeme,  
sondern das Richtige tun

147 **Kapitel 7** – Grundpfeiler 4: Kompetenz  
Die Menschen vertrauen denen, die frisch, fähig und  
am Ball bleiben

173 **Kapitel 8** – Grundpfeiler 5: Engagement  
Die Menschen vertrauen denen, die auch in schwierigen Zeiten  
Kurs halten

193 **Kapitel 9** – Grundpfeiler 6: Zusammenhalt  
Die Menschen wollen unter Freunden sein, Freunden folgen  
und bei Freunden kaufen

213 **Kapitel 10** – Grundpfeiler 7: Beitrag  
Die Menschen reagieren sofort auf Ergebnisse

245 **Kapitel 11** – Grundpfeiler 8: Konsequenz  
Die Menschen achten darauf, dass man die kleinen Dinge immer  
gleich macht

## **261 TEIL III: VERTRAUEN UMWANDELN**

- 265 **Kapitel 12** – Vertrauen ausdehnen
- 285 **Kapitel 13** – Vertrauen wieder aufbauen

## **303 TEIL IV: TIEFES VERTRAUEN IN EINER SEICHTEN WELT**

- 307 **Kapitel 14** – Globalisierung und Vertrauen
- 325 **Kapitel 15** – Vertrauen im Online-Zeitalter

## **339 TEIL V: MUT UND VERTRAUEN**

- 343 **Kapitel 16** – Ein klarer, dauerhafter Vorsprung
- 349 Fünf Methoden, Ihren Vertrauensvorsprung zu schärfen
- 351 Quellen







# DANKSAGUNG

Viele Menschen haben mir einen Einblick gegeben, was Vertrauen im Zusammenhang mit Führung wirklich bedeutet. Meine Eltern haben mir schon in jungen Jahren schwere Landmaschinen anvertraut. Ein Bauernhof ist ein großartiger Ort, um Vertrauen zu erlernen. Später vertraute mir der siegreichste High-School-Football-Coach von Minnesota und verhalf mir dazu, einer der besten Spieler meines US-Staates zu werden. Und man vertraute mir schon in jungen Jahren ein Unternehmen an, in einem Alter, als man noch mit Fug und Recht hätte sagen können, ich sei noch zu jung und zu unerfahren dazu.

Meine Schwiegereltern vertrauten mir ihre Tochter an. Und das Wichtigste war, meine Ehefrau Lisa vertraute mir genug, um „Ja!“ zu mir zu sagen. Sie ist die Partnerin meines Vertrauens. Ich bin ihr so dankbar für ihre nicht nachlassende Unterstützung und Ermutigung, auch für ihr echtes Vertrauen auf Gott. Ohne sie hätte ich dieses Projekt nicht realisieren können. Am meisten danke ich Gott für seine vielen Zeichen der Gnade. Ich möchte das Vertrauen, das er in mich setzt, niemals enttäuschen.

Wie bei so vielen anderen Projekten, die ich im Leben schon durchführen durfte, haben mir auch hier viele begabte und motivierte Menschen geholfen. Ich danke meinen engen Freunden und Ratgebern Joe Kimbell, Scott Lundein und Jason Sheard und meiner ausgezeichneten

Lektorin und Freundin Heidi Sheard. Ich danke meiner fantastischen Designerin und Freundin Heidi Koopman, die stets mehr gibt, als ich von ihr erwarte. Sie verstand meine Vorstellung vom Design dieses Buches und hob sie auf eine höhere Ebene. Ein besonderer Dank geht an meine Literaturagentin Margret McBride, meinen Lektor Dominick Anfuso und Harvey Mackay. Ich danke meinen Freundinnen und Freunden Connie Anderson, Patricia Angulo, Christopher Batdorf, Ross Bernstein, Dr. Jolene K. Beuhrer, Tim und Brenda Cimbura, Meghan Donner, Clarice Esslinger, Sam Helgerson, Loren Horsager, Kent und Beth Horsager, Dr. Ron Hultgren, Brandon Johnson, Lori La Bey, Alex Lopes, Spencer Moffatt, Ryan Naylor, Tom O’Lenick, Nate Parks, John und Sue Parks, Kris Rydberg, Mark Sheffert, Jonathon Stuart und Reid Velo. Sie alle haben dieses Projekt mit ihrem Input und ihren Einsichten bereichert. Danke meinem Horsager-Leadership-Team und den Leuten des Verlags Free Press im Hause Simon & Schuster. Ich danke meinen Mentoren und den vielen Unternehmen und Organisationen, bei denen ich Vorträge halten und die ich beraten durfte – und die mir dadurch zu einem besseren Verständnis der Auswirkungen von Vertrauen verholfen haben. Ein Dank geht auch an meine Alma Mater, die Bethel University, an der meine Forschungen für dieses Projekt begannen.

*Vertrauen, nicht Geld,  
ist die Währung im  
Berufs- und Privatleben.*

---



*„Vertrauen ist der größte Einflussfaktor auf die öffentliche Meinung, wenn es um Fragen von Globalisierung über Terrorismus bis hin zum Einfluss der Regierungen geht. Vertrauen ist zugleich die Haupttriebfeder großer Unternehmen und ihrer Marken. Wenn das Vertrauen schwindet, geht die ganze Welt vor die Hunde.“<sup>1</sup>*

– Doug Miller, Präsident von Globe Scan

---

# EINLEITUNG

---



*„Fusionen, Rationalisierung und Globalisierung setzen in unseren Unternehmen immer schnellere Veränderungen in Gang und schaffen eine Vertrauenskrise, die es eine Generation früher noch nicht gab.“<sup>2</sup>*

– Robert F. Hurley, Fordham University

Wir stecken derzeit mitten in einer großen Krise. Nein, ich meine nicht die Finanzkrise. Auf dem Weltwirtschaftsforum in China im Jahr 2009 hatten die politischen Führer der Welt recht, als sie erklärten, unsere *größte Krise* sei ein Mangel an Vertrauen und Zuversicht. Wir befinden uns mitten in einer *Vertrauenskrise* und die Unternehmen bekommen erst allmählich mit, was das für uns alle bedeutet.

Egal, worum es im Einzelnen ging, Vertrauen war immer die Grundlage eines jeden Erfolgs. Das wurde allerdings so gut wie nie ausdrücklich erwähnt. Man spricht nur selten über Vertrauen als eine Kompetenz, die man lernen und üben muss. Dies ändert sich gerade. Fast über Nacht ist Vertrauen als Thema in das Licht der Öffentlichkeit gerückt, und zwar deshalb, weil es nur noch schwer zu finden ist. Vom massiven

geschäftlichen Betrug bis hin zu Skandalen in Politik und Sport weisen unsere Schlagzeilen auf ein anhaltendes Problem unseres modernen Lebens und Berufslebens hin: Es fehlt uns an Vertrauen. Unsere Welt wird in vielerlei Hinsicht immer „oberflächlicher“. Kulturen treffen aufeinander und expandieren in einer Art und Weise, die vor einem Jahrzehnt noch undenkbar gewesen wäre. Aber die Globalisierung ist kein kostenloses Vergnügen. Mega-Fusionen und offene Märkte lassen neue Verdachtsmomente und Missverständnisse aufkommen. Grenzen sind für uns keine Handelsgrenzen mehr, aber wir wissen nicht, ob uns die Leute, die wir jenseits des Zaunes finden, noch vertrauen. ***In unserem 21. Jahrhundert wird gegenseitiges Vertrauen zu einer der knappsten Ressourcen der Welt.***

Vertrauen kann jedes Geschäft, jede Organisation, jede Beziehung voranbringen, Misstrauen kann sie zerstören. Je geringer das Vertrauen entwickelt ist, umso mehr Zeit braucht man für alles, umso teurer wird es und umso weniger loyal verhalten sich die Beteiligten untereinander. Je größer das Vertrauen ist, umso mehr Innovation, Kreativität, Freiheit, Kampfgeist und Fleiß bringen die Beteiligten auf.

*Vertrauen ist notwendige Voraussetzung für gute Freundschaften, Familienleben und Firmenkultur.*

Bevor ich mit meiner Examensarbeit zum Thema Vertrauen anfing, versuchte ich dem Einmaligen und Besonderen an Führungskräften und Organisationen auf den Grund zu gehen. Spitzen-Chefs sind solche, die nicht nur finanziell erfolgreich sind, sondern auch einen bedeutenden Einfluss auf das Leben derer haben, denen sie eine Zeitlang dienen. Sie verändern Einzelne und ganze Organisationen messbar und machen sie besser, als sie sie vorgefunden haben. Was machte diese Führungs-persönlichkeiten und Unternehmen so einmalig? Sie alle zeichnete ein gemeinsames Merkmal aus – Vertrauen. So kam ich dahinter,

*dass Vertrauen kein „Soft Skill“, keine bloße Sozialkompetenz ist*, sondern eine Kompetenz, die man messen kann und die drastische Ergebnisse bewirkt. Vertrauen lässt sich in Strategie, Ziele und Kultur von Firmen einbauen.

Meine eigene Erfahrung, angereichert durch diese neueste Untersuchung, brachte mich dazu, mich noch intensiver mit den Auswirkungen von Vertrauen zu befassen. Ich machte mich auf die Reise und suchte nach den Gemeinsamkeiten vertrauenswürdiger Vorgesetzter und Unternehmen. Das Ergebnis meiner Reise ist dieses Buch, das zwar auf Forschungsarbeiten basiert, aber mit Geschichten, Anekdoten und Praxisanleitungen ergänzt ist, um Ihnen den Weg zu einer Vertrauenskultur zu ebnen.

Lesen Sie sich jedes Kapitel dieses Buches durch und denken Sie darüber nach, wie Sie es für sich anwenden könnten. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit zu reflektieren und alles Revue passieren zu lassen. Die Fragen am Ende jeden Kapitels sind dazu da, Ihnen dabei zu helfen, die gewonnenen Einsichten zu festigen und sie in Ihrer Situation zu verwenden. Oder besser noch, treffen Sie sich als Gruppe und machen Sie ein Brainstorming, wie Sie am meisten von den Ideen dieses Buches profitieren könnten. Meine Hoffnung ist, dass Sie sich dazu inspirieren lassen, meine Ideen praktisch umzusetzen und damit für Ihr persönliches Leben und Ihr Unternehmen Vertrauen und Vorteile gewinnen.

## Die Grundpfeiler

Wenn Sie die Ruinen der antiken Stadt Rom oder die Synagoge in Kapernaum besuchen, dann werden Sie feststellen, dass große Teile der Gebäude eingefallen sind, dass die Säulen aber immer noch stehen. Pfeiler halten viel aus. Sie sind dick, solide gebaut und von Dauer. Im Laufe der Jahre, in denen ich mich mit dem Zusammenhang zwischen Erfolg und Vertrauen beschäftigt habe, habe ich erkannt, dass es acht Schlüsselbereiche gibt, die man am besten als Grundpfeiler darstellen kann.

Sie sind die Stützen und der Halt des Vertrauens. Sie sind unerlässliche Voraussetzungen für jeden, der lernen will, Vertrauen aufzubauen, um wirklich erfolgreich zu werden.

## **Vertrauen geht Sie etwas an**

Egal, welche Stellung Sie innehaben, Vertrauen entscheidet über Ihren Einfluss und Ihren Erfolg. Es wirkt sich überall im Geschäftsleben aus, von den Vorstandsvorsitzenden der 500 wichtigsten Unternehmen der USA bis hin zum kleinen Laden in Familienbesitz. Vertrauen entscheidet über Schulnoten und über Wählerstimmen. Diejenigen, denen man vertraut, sind effektiv.

*Ohne Vertrauen nimmt der Einfluss ab.<sup>3</sup>*

– Vanessa Hall, australische Management-Expertin und Autorin

### **So wirkt sich das Plus an Vertrauen aus:**

- Führungskräfte bekommen mehr Einfluss und mehr Motivation.
- Manager bemerken mehr Produktivität und mehr Engagement im Team.
- Vertriebsleute verspüren mehr Engagement und bessere Ergebnisse.
- Kundendienst-Experten bemerken begeisterte Empfehlungen und treue Kunden.
- Eltern beobachten, dass es zu Hause friedlicher und freier zugeht.
- Lehrer werden mehr Respekt, mehr Disziplin und mehr Lernerfolge feststellen.

## Die Hauptsache

Wie man anderen vertraut, werden wir später diskutieren; das Wichtigste jedoch ist, Personen und Organisationen dazu zu verhelfen, dass man ihnen vertraut. Widerstehen Sie der Versuchung, über andere nachzudenken und darüber, ob sie es wert sind, dass Sie ihnen trauen oder nicht. Übernehmen Sie *für sich selbst* die Verantwortung. Wenn Sie sich darauf konzentrieren, Ihren eigenen Vertrauensvorsprung zu verbessern, gewinnen Sie auf jeden Fall an Erfolg und Einfluss hinzu. Wenn Sie selbst sich ändern, haben Sie die besten Chancen, auch Ihr Unternehmen, Ihre Familie, Ihre Beziehungen, ja sogar Ihre gesamte Umgebung positiv zu beeinflussen.

