

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