



**INTERAKTION**

STREITKULTUR  
ARBEITGEBER  
KOMPETENZ

GEFÜHL

PSYCHOLOGISCHE

INTEGRITÄT

**NÄHE**

VERTRAUENS  
BILDUNG  
ZUSAMMENHALT

**SICHERHEIT**

BEDÜRFNISSE

**TEAM**

**VERTRAUEN**

FÜHRUNG

ZUSAMMENARBEIT

**EMOTIONEN**

VERTRAUENSKULTUR

KONTROLLE

EMPATHIE

PSYCHOLOGIE

**DISTANZ**

INNOVATION  
PERFORMANCE

**LEISTUNGSFÄHIGKEIT**

KOMPETENZEN UNTERNEHMEN

URVERTRAUEN

**OFFENHEIT**

**KREATIVITÄT**

**GLAUBWÜRDIGKEIT**

**SELBSTVERTRAUEN**



Ausgabe #2:  
**VERTRAUEN**

**NETWORK**

**MAGAZIN@TELEKOM**



# VORWORT

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

eigentlich ist das mit dem Vertrauen ganz einfach: Du hältst, was du versprichst! Diese simple Regel haben wir schon als Kinder von unseren Eltern gelernt und hoffentlich auch so erlebt. Dennoch zeigt sich gerade ein gesellschaftliches Phänomen: Das Vertrauen vieler Menschen in den Staat und seine Organisationen, ja in die Demokratie ist angekratzt. Der Ruf der politischen Parteien ist miserabel, das Vertrauen in die Berichterstattung von TV und Zeitungen schwindet. Nach einer Forsa-Umfrage waren im Juli 2022 nur noch 29 Prozent der Befragten der Meinung, der Staat sei handlungsfähig und könne seine Aufgaben erfüllen. Zwei Drittel glaubten das nicht mehr.



Woran liegt das? Das in unserer Gesellschaft über Jahrzehnte in der öffentlichen Wahrnehmung suggerierte Versprechen auf Wohlstand, Sicherheit und Frieden scheint nicht mehr zu gelten. Die Krisen und Umbrüche der vergangenen Monate und Jahre haben viele Menschen verunsichert. Vertrauen ging verloren.

In diesem Umfeld schneiden Unternehmen erstaunlich gut ab. Das zeigt eine ebenfalls von Forsa durchgeführte Erhebung zur Vertrauenswürdigkeit von Institutionen in der Wirtschaft von Anfang 2022: Demnach bringen 71 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland ihrem Arbeitgeber großes Vertrauen entgegen. Können wir uns deshalb entspannt zurücklehnen? Mitnichten. Denn: Fehlende Transparenz, unklare Botschaften, schlechte Kommunikation – schon geht das Vertrauen auf Talfahrt. Wir müssen uns dieser Gefahr bewusst sein. Ich behaupte nicht, dass bei uns alles perfekt läuft. Aber wir haben das Thema auf dem Schirm. Mit dem in unseren neuen Leadership Anchors formulierten Anspruch „Ich bin die Magenta-Führungskraft, der die Mitarbeiter\*innen vertrauen und für die sie arbeiten wollen“, räumen wir diesem Aspekt hohe Priorität ein. Nicht nur auf dem Papier. Wir arbeiten intensiv mit unseren Führungskräften, um eine hohe Vertrauenskultur in unserem Unternehmen zu festigen. Das ist mir wichtig. Ganz im Sinne unserer Leitlinie „Ich bin die Telekom. Auf mich ist Verlass.“

Der amerikanische Autor Stephen M. R. Covey sagt: „Wenn Menschen ihre Versprechen gegenüber sich selbst oder anderen brechen, schaffen sie Misstrauen. Ihre persönliche Glaubwürdigkeit basiert auf vier Kernthemen. Nämlich auf Integrität, Absichten, Fähigkeiten und Ergebnissen.“ Wenn das Vertrauen hoch ist, so Covey, ist die Dividende, die wir erhalten, wie ein Leistungsmultiplikator (siehe Seite 9).

Ohne Vertrauen funktioniert unser Zusammenleben nicht – weder zuhause in der Familie noch im Büro. Wie entsteht Vertrauen? Was bedeutet es für unsere Arbeit? Wie spielen Vertrauen und Psychologische Sicherheit zusammen? Mit dem vorliegenden E-Paper „Vertrauen“ laden wir euch auf eine hoffentlich erkenntnisreiche Lesereise ein. Als Inspiration und Quelle für Reflexion.

Herzlichst  
Birgit Bohle

# INHALT

01

## EINFÜHRUNG

- S. 5 - 6 INTRO | Ohne Netz und doppelten Boden
- S. 7 WECHSELWIRKUNG | Vertrauen und Sicherheit

02

## BASISWISSEN VERTRAUEN

- S. 8 DEFINITION | Was Vertrauen ausmacht
- S. 9 BIS IN DIE KRONE | Vier Elemente persönlicher Glaubwürdigkeit
- S. 10 BEZIEHUNGSARBEIT | Vertrauen kann man nicht einfordern
- S. 11 BIOCHEMISCHE BASIS | Kuschelhormon fürs Vertrauen

03

## THEORIE UND PRAXIS: PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

- S. 12 - 13 DEFINITION | Was angstfreies Arbeiten bedeutet
- S. 14 SICHERHEIT UND ENGAGEMENT | Raus aus der Komfortzone
- S. 15 - 17 SICHERHEIT IM TEAM | Assessment und Tipps
- S. 18 KOLLISIONSKURS | Was man hätte verhindern können

04

## DAS VERTRAUEN IN UNS SELBST

- S. 19 SELBSTVERTRAUEN | Verlass dich auf dich
- S. 20 VERTRAUENSFRAGEN | Ein Test

05

## BLICK IN DIE MAGENTA WELT

- S. 21 - 22 INTERVIEW | Führung und Vertrauen
- S. 23 - 24 INTERVIEW | Vertrauen und Teams
- S. 25 DER EISBRECHER | Mit Ruhrpott-Charme gegen Misstrauen

# INHALT

06

## IMPULSE UND NUGGETS

- S. 26 - 29 VERTRAUENSVOLLES MITEINANDER | Zehn Tipps
- S. 30 - 31 NÄHE ÜBER DISTANZ | Sechs Tipps
- S. 32 - 33 VERTRAUENSVOLLES VERHALTEN | Ein Überblick
- S. 34 - 35 LERNREISE FÜR TEAMS | Ein Formatvorschlag

07

## VERTRAUEN IN DER WIRTSCHAFTSWELT

- S. 36 -37 ZAHLEN, DATEN, FAKTEN | Eine polarisierte Welt
- S. 38 T WIE TRUST | Entscheiden leicht gemacht
- S. 39 VERTRAUEN AM KAPITALMARKT | Der menschliche Faktor

08

## REINHÖREN: PODCASTS

- S. 40 AUTHENTIZITÄT UND VERTRAUEN | Was Erfolg und Erfüllung steigert
- S. 40 MUT UND VERTRAUEN | Mehr dumme Fragen, bitte!
- S. 40 FÜHRUNG UND VERTRAUEN | Vertrauen first. Fachwissen second.



# VERTRAU MIR

## EINFÜHRUNG

# OHNE NETZ UND DOPPELTEN BODEN

## INTRO

Loslassen, schwingen, auffangen: In der Luftakrobatik sind alle Bewegungen und Abläufe aufeinander abgestimmt. Die Artistinnen und Artisten müssen sich blind aufeinander verlassen können. Was in der Manege offensichtlich ist, gilt ebenso für alle Bereiche unseres Alltags: Vertrauen ist ein Grundbedürfnis und unverzichtbare Basis für unser Zusammenleben und -arbeiten. Daher wird es gerade im beruflichen Umfeld oft vehement eingefordert. Doch loszulassen, Kontrolle abzugeben und sich auf andere zu verlassen, fällt vielen schwer.

„Wir sagen Sparerinnen und Sparern, dass ihre Einlagen sicher sind.“ Am 5. Oktober 2008 trat die damalige Bundeskanzlerin Angela Merkel mit ihrem Finanzminister Peer Steinbrück im Kanzleramt vor die Presse. Sie gaben eine Komplettgarantie für deutsche Spareinlagen ab. Nach dem Zusammenbruch der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 fürchteten auch deutsche Anleger um die Sicherheit ihrer Guthaben. Viele Menschen wollten daraufhin große Summen abheben. 100- und 200-Euro-Scheine würden schon knapp, berichtete die Bundesbank. Es drohe der sogenannte „Bank Run“. Die historische Erklärung zeigte Wirkung: Die Menschen vertrauten und ein kompletter Zusammenbruch des Bankenwesens konnte abgewendet werden.

## WENIG VERTRAUEN IN FÜHRUNGSKRÄFTE

Laut einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag des Fernsehsenders RTL (Jahreswechsel 21/22) genießen vor allem Polizei, Ärzte und Ärztinnen (jeweils 80 Prozent) und Universitäten hohes Vertrauen (77 Prozent). Auch den eigenen Arbeitgebern wird sehr viel Vertrauen entgegengebracht (68 Prozent). Vertrauen brauchen wir, weil es nicht vorhandenes Wissen ersetzt. Was wir nicht selbst überprüfen können, etwa Flugzeuge oder Züge, lässt sich nur nutzen, wenn wir darauf vertrauen, dass es funktioniert, weil andere dafür gesorgt haben. Vertrauen zu entwickeln und

zu geben ist eine wichtige Kompetenz für das menschliche Zusammenleben.

## ANFÄLLIG FÜR VORURTEILE

Ein kurzer Blick auf die fremde Person mir gegenüber und schon schätzt unser Gehirn ein, ob wir ihr vertrauen können oder nicht. Wissenschaftler\*innen des California Instituts of Technology haben es getestet: Unser Gehirn entwickelt also zu einem bestimmten optischen Reiz einen genau definierten sozialen Wert, eine Art Faustregel: Wer so aussieht wie ein Freund oder eine Freundin von mir, der hat bei mir bessere Chancen. Und wer so aussieht wie jemand, der versucht hat, mich übers Ohr zu hauen, hat keine Chance bei mir. Dieses Phänomen hat Vorteile. Denn unser Gehirn, so der Neurobiologe Henning Beck, arbeitet auf diese Weise besonders energiesparend und findet sich schnell zurecht. Das Risiko: Wir sind damit anfälliger für Vorurteile.

## URVERTRAUEN VON GEBURT AN

Doch warum fällt es manchen Menschen leichter, Vertrauen aufzubauen, als anderen? Eine Antwort liefert der Schweizer Shaolin-Mönch Shi Xing Mi: „Jeder von uns trägt zwei Wölfe in sich. Der eine heißt Vertrauen, der andere Misstrauen.“

Jeden Tag würden beide miteinander kämpfen, mal setze sich der eine durch, mal der andere. Doch am Ende gewinne der Wolf, den man füttere.

Vertrauen als Gefühl kennen wir alle in Form eines ursprünglichen, von Geburt an vorhandenen Urvertrauens. Es ist die Basis tiefer zwischenmenschlicher Beziehungen und ruft ein Gefühl wach, das ein Leben lang bleibt. Vor allem resiliente Menschen hatten in der Kindheit mindestens eine starke Vertrauensperson, so das Ergebnis einer Studie der amerikanischen Entwicklungspsychologin Emmy Werner. Resiliente Menschen erkennen die eigenen Bedürfnisse, sind selbstbewusst, können Verantwortung übernehmen und Ziele verfolgen, die sie als sinnvoll bewerten.



## VERTRAUEN ALS SOFORTKREDIT

Das traditionelle Vertrauensverständnis basiert also auf der Kenntnis des anderen, auf gewachsenen Beziehungen und festen Strukturen. Dieses Verständnis genügt den heutigen Marktanforderungen und der Lebensrealität nicht mehr, meint der Managementberater und Buchautor Reinhard K. Sprenger. Vertrauen, das erst lang erarbeitet, getestet und verdient werden müsse, sei nicht mehr zeitgemäß. Die Digitalisierung und ein neues Verständnis von Arbeit verändern unser Leben. Alles wird schneller, komplexer und volatiler. Vertrauen wird immer mehr als „Sofortkredit“ eingefordert.

## VERTRAUEN REDUZIERT KOMPLEXITÄT

Mit der Aufforderung „Vertrauen Sie mir!“ funktioniert das allerdings nicht, postuliert Sprenger. Vertrauen kann man nicht befehlen. Es wird gegeben. Wer um Vertrauen wirbt, muss es erst selbst geben und den Mut haben, sich dadurch verwundbar zu machen.

Zwar habe der Mensch in vielen Situationen die Wahl, ob er Vertrauen schenken wolle oder nicht, schrieb der Systemtheoretiker Niklas Luhmann. Ohne jegliches Vertrauen aber könnte er morgens nicht einmal sein Bett verlassen. Vertrauen reduziert Komplexität. Permanentes Misstrauen kostet Kraft und Zeit. Und ist damit wenig effizient. Und das sollte selbst hartgesottene Misstrauens-Kultivator\*innen zum Umdenken bringen. In Umkehrung der dem russischen Revolutionär Lenin zugeschriebenen Redewendung muss es eigentlich heißen: „Kontrolle ist gut. Vertrauen ist besser.“

## BRANDGEFÄHRLICH: VERSTECKTES MISSTRAUEN

Vertrauen braucht Offenheit. Das klingt nach Binsenweisheit. Aber Hand aufs Herz: Wer hat in Meetings dem Team nicht schon einmal wichtige Informationen vorenthalten, weil er oder sie Angst vor der Weitergabe hatte? Oder davor, dass sich jemand mit fremden Federn schmückt? Und wer hat sich nicht schon einmal mit einer kritischen Bewertung zurückgehalten, um den „Betriebsfrieden“ im Team nicht zu stören? Verstecktes Misstrauen. Keiner redet darüber.

Das ist brandgefährlich für Organisationen. Viele Veränderungsprozesse, Fusionen oder Prozessoptimierungen sind an mangelndem Vertrauen gescheitert, nicht mangels Know-hows. Festhalten ist Stabilität, Loslassen ist Stress.

## MOTOR FÜR SCHNELLE ENTSCHEIDUNGEN

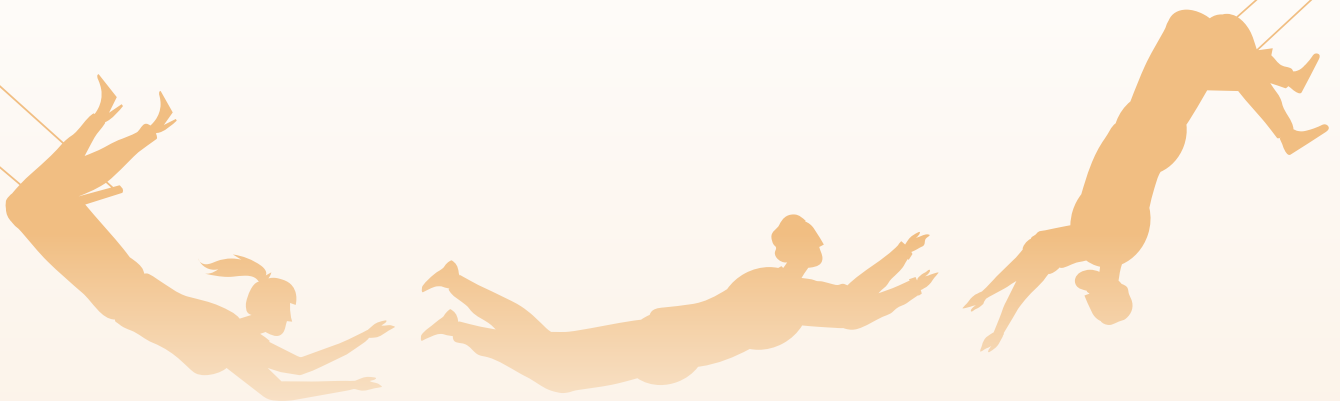
Dabei ist eine Kultur des Vertrauens gerade für Unternehmen wichtiger denn je. Simon Sinek, Autor von „Das unendliche Spiel“, sagt: „Ohne Teams, die einander vertrauen, werden die Probleme in einem Unternehmen vertuscht oder ignoriert.“ Unternehmen und Managementverhalten müssen sich permanent wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anpassen. Schnelles und effizientes Handeln passt nicht zu Führungskulturen, die auf umfangreichen Regelwerken basieren, die auf unbedingte Kontrolle setzen.

Nicht mehr oder schneller arbeiten ist die Lösung, sondern ein Mehr an Vertrauen, das der Motor für schnellere Entscheidungen und Handlungen ist, mahnt Berater Sprenger. Und empfiehlt Vertrauen als Steuerungsmechanismus für Unternehmen. Jessica Lang, Professorin für Betriebliche Gesundheitspsychologie an der Uniklinik Aachen, ging in einem Beitrag der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung sogar noch weiter: „Wäre ich Firmenchefin, würde ich Vertrauen als festen Bestandteil in meine Unternehmensstrategie einbauen.“

## DIENENDE FÜHRUNG

Vertrauen ist die Basis von guter, solider und nachhaltiger Führung. Tragfähige Führungsbeziehungen sind vor allem von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Viel wird derzeit von „Servant Leadership“, also der dienenden Führung, geredet. Dabei geht es zunächst einmal um eine verstehende und zuhörende Haltung – unabhängig von Hierarchie und Inselwissen. Das ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Führung. Vor allem beim Führen von agilen Teams. Dort ist ein ausgeprägtes Vertrauensniveau das Schlüsselkriterium für den gemeinsamen Erfolg.

Doch mit welchen Maßnahmen lässt sich Vertrauen im Unternehmen herstellen? Es gibt keine Blaupause für den Aufbau einer Vertrauenskultur. Jedes Unternehmen muss mit seinen Erfahrungen seinen geeigneten Weg finden. Das ist Arbeit. Wenn es stimmt, was Organisationsexpert\*innen sagen, dass die Kompetenz der Zukunft nicht mehr rein auf Wissen zielt, sondern auf Selbstführung, also das Vertrauen der Menschen in ihre eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, sind wir auf einem guten Weg.



# WECHSELWIRKUNG

## VERTRAUEN UND SICHERHEIT

Vertrauen und Sicherheit bedingen sich gegenseitig. Wir zeigen, wie beide ineinandergreifen. Und zwar mithilfe eines methodischen Ansatzes, der 77 Human Needs (menschliche Bedürfnisse) zusammenfasst und damit unter anderem Organisationen hilft zu erkennen, was ihre Beschäftigten brauchen.

Wie wertvoll Sicherheit ist, erleben wir derzeit mehr denn je. Das Empfinden von Schutz, Ordnung, Geborgenheit, Angstfreiheit etc. gehört zu unseren wichtigsten Grundbedürfnissen. Werden sie nicht erfüllt, fühlen wir uns unwohl, verwundbar oder haben mit Kontrollverlust zu kämpfen. Krisen und Konflikte, die Pandemie, unsere sich immer schneller verändernde Lebenswelt können zu solchen Unsicherheiten führen.

Was unter anderem hilft, unser Sicherheitsempfinden zu erhalten oder zurückzugewinnen? Unsere Fähigkeit zu vertrauen. In das, was wir selbst, unsere Mitmenschen oder die Gesellschaft diesen Unsicherheiten entgegensetzen können. Darauf, dass es besser werden wird.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für dieses Vertrauen wiederum: eine innere, emotionale Sicherheit. Denn Vertrauen entsteht unter anderem dadurch, dass wir emotionalen Rückhalt und Stabilität erfahren beziehungsweise erfahren haben. Wir vertrauen, weil wir erlebt haben, dass Menschen in guter Absicht handeln. Weil andere ein hohes Maß an persönlicher Glaubwürdigkeit vermitteln. Und weil wir auf Praktiken und Muster zurückgreifen können, die uns einen inneren Kompass und intuitive Entscheidungskriterien bieten. Wir vertrauen, weil wir uns darauf verlassen können, dass der Umgang und das Verhalten in unserem Team oder anderen Gruppen explizit oder implizit vereinbarten Regeln und Normen entspricht. Dass alle Offenheit zeigen und Fehler zugeben können, ohne negative Konsequenzen zu fürchten. Kommt eine solche angstfreie Atmosphäre in einer Gruppe zustande, sprechen wir von Psychologischer Sicherheit.

Mehr zu den Bedürfnissen und ihrem Zusammenspiel:

### VERTRAUEN



70 (77)

Vertrauen gibt uns in einer bewegten Welt die festen Punkte, auf denen wir alles Weitere aufbauen. Vertrauen bedeutet, sich auf etwas verlassen zu können, ohne es permanent hinterfragen zu müssen. Das generelle Vertrauen darauf, dass alles gut wird, ist eine unglaublich kraftvolle Ressource. Meist vertrauen wir jedoch nicht blind, sondern setzen einen Rahmen, in dem unser Vertrauen gilt.

Vertrauen und Sicherheit bedingen einander. Wir müssen vertrauen, um uns sicher zu fühlen, auf der anderen Seite ist das Erleben von Sicherheit Voraussetzung für Vertrauen. Wird uns Vertrauen entgegengebracht, bedeutet das Wertschätzung und Verpflichtung zugleich.

Enttäushtes Vertrauen bedarf großer Anstrengungen zur Wiederherstellung und wird meist nur in einem korrigierten Rahmen wiedererrungen.

ERFÜLLT  
sicher, geborgen, stark,  
bedeutsam, verpflichtet

UNERFÜLLT  
verunsichert, enttäuscht  
skeptisch, verzweifelt

### SICHERHEIT



72 (77)

Das Bedürfnis nach Sicherheit geht über den Schutz vor körperlichen Schäden hinaus, es kann alle Dimensionen des Lebens umfassen. Sicherheitsorientierte Menschen schließen mehr Versicherungen ab, sie erscheinen früher am Flughafen und kontrollieren lieber alles zweimal.

Das Erleben von Schutz und eigener Kontrolle sind wichtige Stützen für das Sicherheitsbedürfnis. Ein so gestärkter Mensch hat Vertrauen und ist offen für neue Erfahrungen. Wenn wir uns unsicher fühlen, gehen wir dagegen in einen Verteidigungsmodus, der durch Abschottung und Aggressivität gekennzeichnet ist.

Eine sich schnell verändernde Welt schafft Verunsicherung. Angebote, die Komplexität reduzieren und den Menschen das Gefühl von Kontrolle und Sicherheit geben, stoßen deshalb auf hohe Nachfrage.

ERFÜLLT  
stark, sicher, offen,  
beruhigt

UNERFÜLLT  
unsicher, schwach,  
nervös, ängstlich

Quelle: 77 Human Needs: Understand, Create and Measure Human Experiences





# DEFINITION

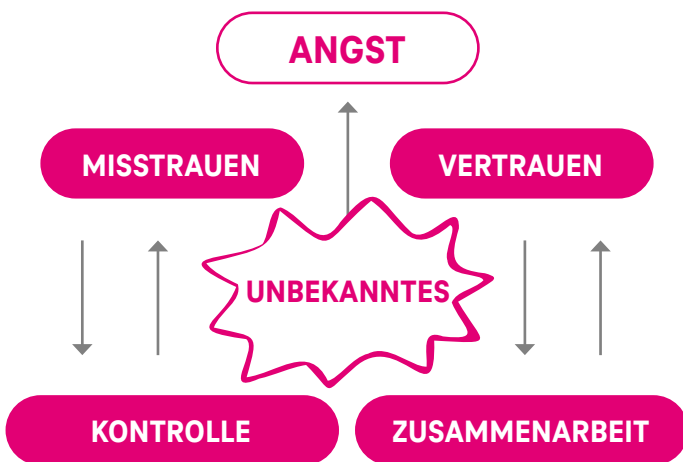
## WAS VERTRAUEN AUSMACHT

Vertrauensbildung beginnt in den ersten Tagen der Kindheit. Das Gefühl macht uns das Leben deutlich leichter – sofern es nicht enttäuscht wird. Wie es entsteht, wie es wächst und wie man es erhält.

Im Laufe unseres Lebens erleben wir alle Vertrauen und Misstrauen in der einen oder anderen Form. Dies beginnt schon in den ersten Tagen der Kindheit. Vertrauen ist geprägt von unseren eigenen persönlichen Erfahrungen, davon, dass wir erlebt haben, wie unser Vertrauen bestätigt oder nicht bestätigt wurde. Beim Vertrauen geht es in erster Linie um Verhaltenssicherheit. Wer vertraut, erwartet von anderen, dass sie sich auf eine bestimmte Weise verhalten. Diese Erwartung wird im Laufe der Zeit erlernt, entweder weil wir das Verhalten einer Person in früheren Situationen erlebt haben oder weil wir ein bestimmtes Verhalten unabhängig von der Person durch Substitute kennengelernt haben (z. B. Vertrauen in Berufe, Institutionen, Abteilungsherkünfte). Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive macht uns Vertrauen das Leben einfacher, weil es soziale Komplexität reduziert. Indem wir vertrauen, nehmen wir die Zukunft vorweg. Wir stellen Erwartungen an unser Gegenüber – oder auch an uns selbst. Erfüllen sie sich, so steigert das laut dem Vertrauensexperten Stephen M. R. Covey die persönliche Glaubwürdigkeit. Wir gehen aufgrund vorausgegangener Erfahrungen davon aus, Reaktionen und Verhalten nicht immer wieder neu überprüfen zu müssen, sondern nehmen an, dass die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Verhaltens sehr hoch ist.

### VERTRAUEN ODER MISSTRAUEN – DER UMGANG MIT DEM UNBEKANNTEN

Wenn wir mit Unbekanntem konfrontiert werden, reagieren wir zunächst mit Unsicherheit oder Angst. In einer solchen Situation können wir vertrauen oder misstrauen. Bei Misstrauen kontrollieren wir in engen Abständen, ob das erwartete Verhalten eingetroffen ist. Bei Vertrauen setzen wir das Eintreten eines Verhaltens voraus. Vertrauen fördert die Offenheit und Zusammenarbeit in einer Beziehung. Es ist ein evolutionärer Mechanismus, um uns kognitiv zu entlasten. Wir müssen nicht mehr jede Beziehung auf den Prüfstand stellen. Wer vertraut, geht zwar das Risiko ein, dass sein Vertrauen enttäuscht wird. Lässt er sich jedoch darauf ein und „investiert“ großes Vertrauen, so Stephen M. R. Covey, dann hat er gute Chancen auf eine hohe Dividende, die wie ein Leistungsmultiplikator wirkt.



Quelle: Alisa Ströbele, Anatomie des Vertrauens

### VERTRAUEN IM TEAM

Vertrauen im Team bedeutet, dass jemand Verletzlichkeit und Schwächen zeigt, da er oder sie weiß, dass seine Teammitglieder diese nicht gegen ihn oder sie verwenden. Gegenseitiges Vertrauen in Teams ist die gemeinsame Überzeugung, dass Teammitglieder ihre Rollen erfüllen und die Interessen ihrer Teamkolleg\*innen schützen werden. Wenn das Team einem seiner Mitglieder in schwierigen Zeiten zur Seite steht, wächst das Vertrauen. Leistungsstarke Teams sehen den Aufbau von Vertrauen als eine gemeinsame Verantwortung an. In solchen Teams gibt es drei Dimensionen des Vertrauens.



Quelle: PWC, Drei Dimensionen des Vertrauens





# BIS IN DIE KRONE

## VIER ELEMENTE PERSÖNLICHER GLAUBWÜRDIGKEIT

Vertrauen und Misstrauen entstehen durch eine Reihe unterschiedlicher Faktoren und über einen zeitlichen Verlauf in unterschiedlichen Situationen. Persönliche Glaubwürdigkeit bildet laut Stephen M. R. Covey die entscheidende Grundlage für Vertrauen. Sie erwächst aus vier Elementen, die wie die Teile eines Baumes auseinander hervorgehen: Integrität, Absichten, Fähigkeiten und Ergebnisse. Bei den beiden ersten geht es um den Charakter, bei den anderen beiden um Kompetenz.

KOMPETENZ

**ERGEBNISSE** Die Art, wie wir Ergebnisse erzielen, ist ebenso wichtig wie diese selbst. Sogar negative Resultate helfen, unser Selbstverständnis und unsere Kompetenzen zu verbessern, wenn wir wissen, wie wir zu diesen Ergebnissen gekommen sind. Verantwortung für unsere Ergebnisse zu übernehmen, sie anderen mitzuteilen und ein Bewusstsein für unsere Erfolge zu schaffen, verleiht uns Ausdauer und motiviert uns. Wichtig hierbei ist unter anderem, dass wir an unseren Erfolg glauben und nicht aufgeben.

**FÄHIGKEITEN** setzen sich zusammen aus: Talenten, Einstellungen, Skills, Wissen und Stil. Seiner Fähigkeiten sollte man sich bewusst sein und sie sollten zu den Aufgaben passen.

### Wie wir unsere Fähigkeiten steigern können

- Stärken identifizieren und uns auf das konzentrieren, was uns auszeichnet. Diese Stärken einsetzen, nutzen, entwickeln.
- Uns einbringen und wichtige Aufgaben übernehmen.
- Wissen, wohin wir wollen.

CHARAKTER

**ABSICHTEN** Hier geht es darum, was wir zu tun beabsichtigen. Das ist für andere Menschen nicht offensichtlich. Sie können unsere Intention verstehen oder missverstehen, indem sie nur unser Verhalten deuten. An unseren Absichten können wir selbst arbeiten, indem wir unsere eigenen Motive hinterfragen und diese immer besser verstehen.

### Wie wir an unseren Absichten arbeiten können:

- Unsere eigenen Motive verstehen und sie schärfen, indem wir unsere Prinzipien erkennen.
- Unsere Absicht darlegen, unsere Agenda und unsere Motive beschreiben, unser Verhalten erklären.

**INTEGRITÄT** bedeutet, zu sagen, was man meint, zu meinen, was man sagt, und zu tun, was man verspricht. Grundlegend dabei zunächst: Die Versprechen einzuhalten, die man sich selbst gegeben hat. Und man sollte sowohl sich selbst als auch anderen gegenüber nur Zusagen treffen, die man auch halten kann und halten will.

### Wie man seine Integrität erhöht:

- Verpflichtungen gegenüber sich selbst eingehen und einhalten.
- Für seine Werte einstehen.
- Offen sein.

### Was Integrität umfasst:

- a. Kongruenz: im Einklang mit den eigenen Werten und Überzeugungen handeln, Worten Taten folgen lassen.
- b. Bescheidenheit: zum Beispiel das Richtige tun vs. Recht haben, Beiträge anerkennen vs. Anerkennung erhalten.
- c. Mut, das Richtige zu tun.

Quelle: Stephen M.R. Covey in "Speed of Trust"



# BEZIEHUNGSARBEIT

## VERTRAUEN KANN MAN NICHT EINFORDERN

Ein vertrauensvolles Miteinander gibt uns Sicherheit – privat und im Job. Grundvoraussetzung dafür: persönliche und emotionale Offenheit.

Vertrauen baut sich Schritt für Schritt auf. Personen schenken einander nach und nach mehr Autonomie. Das führt zu einem erhöhten Risiko. Entsprechend prüfen sie regelmäßig, ob der Einsatz sich gelohnt hat oder ob es negative Konsequenzen gibt. Geht alles gut, wächst das Vertrauen. Vertrauensbildung ist somit ein Prozess in einem Interaktionsfeld zwischen den Betroffenen. Doch das Vertrauen ist auch fragil. Werden Erwartungen nicht erfüllt und es stellt sich heraus, dass Vertrauen nicht gerechtfertigt ist, kann dies schnell alles in Frage stellen. Bereits kleine Rückschläge reichen.

Wer Vertrauen missbraucht, setzt seinen Ruf aufs Spiel und beide Seiten haben ein Vertrauensproblem.

## LEISTUNGSFÄHIGKEIT, LERNERFOLGE, KREATIVITÄT UND INNOVATION

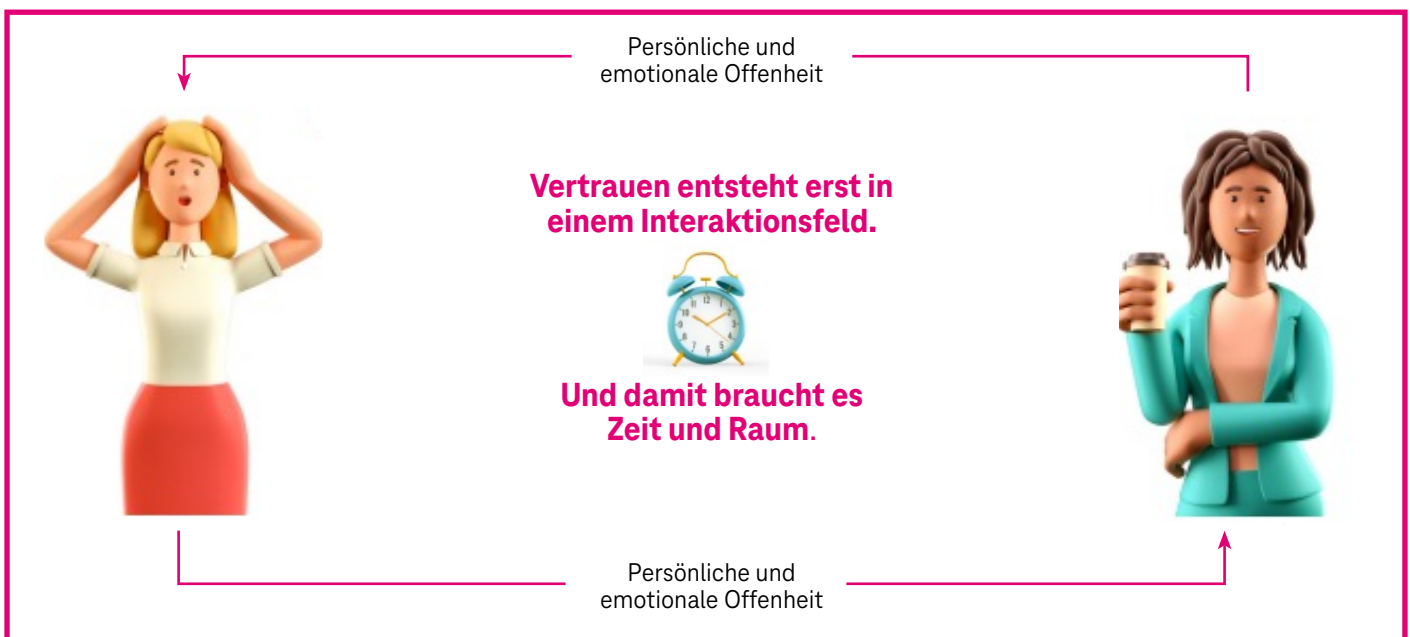
Vertrauensvolle Beziehungen geben uns Sicherheit – auch im Job. Um im Team angstfrei zu arbeiten, brauchen wir etwa das Vertrauen, dass das Verhalten in der Gruppe explizit oder implizit vereinbarten Regeln und Normen entspricht (z. B.: Was im Raum gesagt wird, bleibt im Raum). Und dass alle persönliche und emotionale Offenheit zeigen. Studien belegen, dass es das Vertrauen fördert, wenn wir emotionale und persönliche Informationen teilen. Je vertrauensvoller die Verhältnisse in einem Team sind, desto mehr Sicherheit. Und je mehr Sicherheit, desto kreativer und innovativer arbeiten wir, desto eher sind wir bereit, Risiken einzugehen, desto besser können wir lernen und höhere Ziele erreichen.

### TEAM REFLEKTION: SECHS FRAGEN ZUM THEMA VERTRAUEN



Die folgenden Fragen helfen, sich selbst und die Teamarbeit zu reflektieren.

- Wie fühlst du dich mit dem Team?
- Wie hätten andere den Teamglücksfaktor bisher beurteilt?
- Habt ihr Vertrauen zueinander?
- Könnt ihr offen miteinander reden, auf emotionaler und fachlicher Ebene?
- Was könnten die nächsten Schritte zu mehr Offenheit sein?
- Was würden andere eurer Meinung nach vorschlagen, um die Zufriedenheit im Team zu steigern?



Quelle: Daniel Coyle, *The Culture Code*,  
How showing vulnerability helps build a stronger team

**SICHERER RAUM**  
Bindung und Vertrauen wachsen





## BASISWISSEN VERTRAUEN

# BIOCHEMISCHE BASIS

## KUSCHELHORMON FÜRS VERTRAUEN

Die Ausschüttung von Oxytocin erhöht das Vertrauen zueinander. Mit ein paar einfachen Tricks kann jede\*r seinen Oxytocin-Schub anregen.

Oxytocin, das sogenannte „Kuschelhormon“, gehört wie Dopamin, Serotonin und Endorphine zu den vom menschlichen Körper produzierten natürlichen Opiaten. Sie alle dienen in erster Linie als Neurotransmitter, die Glücksgefühle und Wohlbefinden auslösen. Die Freisetzung von Oxytocin im Gehirn bewirkt ein Sicherheitsgefühl. Es steigert das empfundene Glück und minimiert Angst. Oxytocin stärkt zudem das Vertrauen in die Mitmenschen und hilft bei der Bindungsfähigkeit. Außerdem erhöht es insgesamt die emotionale Kompetenz.

*Und so lässt sich Oxytocin im Körper „boostern“:*

### 1. EMOTIONEN ZULASSEN

Emotionen sind wichtig, um dem Gegenüber zu signalisieren, wie man sich fühlt. Unterdrücken Menschen ihre Emotionen, erschwert das nicht nur die reibungslose Kommunikation, es kann außerdem den Oxytocin-Spiegel senken und sich somit negativ auf das Wohlbefinden auswirken.

Wer seine Emotionen zulässt und sie seinem Umfeld mitteilt, wird sich danach nicht nur befreiter fühlen, er lindert auch aktiv seine Ängste und erleichtert sich von Sorgen.

### 2. KOMPLIMENTE ANNEHMEN

Der Oxytocin-Spiegel erhöht sich, wenn unser Gegenüber nett zu uns ist. Wer im Gespräch mit anderen Personen Komplimente und aufmunternde Worte annimmt und positiven Kommentaren gegenüber aufgeschlossen ist, der tut etwas Gutes für seinen Hormonhaushalt.

Das Annehmen von netten Worten kann dabei nicht nur das Selbstbewusstsein steigern, es vermittelt auch ein angenehmes Gefühl von Wärme und Belohnung.

### 3. SELBSTLOS HANDELN

Für andere etwas Gutes zu tun, kann sich sehr positiv auf das eigene Befinden auswirken. Egal, ob man freiwillig arbeitet, jemandem im Alltag hilft oder ein offenes Ohr für Mitmenschen hat. Die Selbsthingabe und das Mitfühlen mit anderen Personen werden sich positiv auf die eigene Gemütslage auswirken.

### 4. KÖRPER UND GEIST TRAINIEREN

Es gibt einige Übungen für den Körper und den Geist, die gut allein ausgeführt werden können und die dennoch den Oxytocin-Gehalt erhöhen. Laufen und Meditieren vertreiben nicht nur negative Gedanken, sondern steigern aktiv das Wohlbefinden. Auch Yoga-Übungen eignen sich bestens für den Oxytocin-Schub.

### 5. UMARMUNGEN

Jeder angenehme körperliche Kontakt regt die Oxytocin-Freisetzung an. Schon eine einfache Umarmung kann zur Ausschüttung des Hormons führen. Seit 1986 gibt es immer am 21. Januar eines Jahres den International Hugging Day („Weltknuddeltag“).



# DEFINITION

## WAS ANGSTFREIES ARBEITEN BEDEUTET



**Sagen was man denkt – ohne Furcht vor der Reaktion anderer: Ein respektvolles und konstruktives Umfeld hilft, innovativer und leistungsfähiger zu arbeiten. Es steigert das Wohlbefinden, senkt Stress und fördert so unsere Gesundheit. Eine Einführung ins Thema Psychologische Sicherheit.**

Hilfe erbitten, Fehler zugeben, ein Projekt kritisieren: Sich im Kollegenkreis frei zu äußern und zwischenmenschliche Risiken einzugehen, ist nicht selbstverständlich. Häufig fürchten wir negative Konsequenzen für das eigene Ansehen, für Status oder Karriere. Sicherheit im Team hingegen nimmt uns solche Ängste. Sie fördert ein Umfeld, in dem sich die Teammitglieder akzeptiert und respektiert fühlen, in dem das Wohlbefinden steigt. Menschen, die so in der Gruppe angenommen werden, gehen aus sich heraus und setzen sich für ihre Ideen ein. Nur dann geben sie offen inhaltliches Feedback, beziehen Position oder stellen bestehende Strukturen in Frage. Das fördert unter anderem die Zusammenarbeit und die Produktivität.

### DIE MUTTER DES GEDANKEN

Die Idee der Psychologischen Sicherheit geht auf die Harvard-Verhaltenswissenschaftlerin Amy Edmondson zurück. Denn auch im Kreis vertrauter Kolleg\*innen scheut man vielfach davor zurück, Risiken einzugehen. So kann etwa bereits eine einfache Frage wie „Was ist das Ziel dieses Projekts?“ den Eindruck erwecken, man sei nicht auf dem Laufenden. Heißt: Der eine oder die andere könnte sich entscheiden, ohne Klärung weiterzumachen, um nicht als unwissend wahrgenommen zu werden.

### AUS FEHLERN LERNEN STATT SCHULDIGE SUCHEN

Psychologische Sicherheit zu schaffen ist Teamarbeit. Jede/r trägt zu einer angstfreien Atmosphäre und einem konstruktiven und respektvollen Miteinander bei. Und damit zum Wohlbefinden im Berufsalltag, zu weniger Stress und besserer

Gesundheit. Je mehr Psychologische Sicherheit, desto besser können sich Teams oder einzelne Mitarbeitende schwierigen Aufgaben stellen. Denn eine Atmosphäre, in der die Ideen und das Handeln aller wertgeschätzt werden, fördert Engagement und Innovationsgeist sowie das Lernen und die Weiterentwicklung im Team. Dies wiederum steigert die Effektivität. Ein Team mit Psychologischer Sicherheit arbeitet in einer Atmosphäre, die geprägt ist von sozialer Empathie und gegenseitigem Verständnis.

Psychologische Sicherheit fördert lösungsorientiertes Denken, da es möglich wird, aus Fehlern zu lernen, anstatt Schuldige zu suchen. Und jede/r im Team wird mit ihren/seinen individuellen Stärken geschätzt und als ganze Person mit Stärken und Schwächen anerkannt.

### AMY EDMONDSON:

*“Psychologische Sicherheit ist eine gemeinsame Überzeugung der Mitglieder eines Teams, dass das Team sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.”*

### VERTRAUEN, EMOTIONALE INTELLIGENZ UND EMPATHIE

Vertrauen ist ein elementarer Bestandteil dieser Psychologischen Sicherheit in Teams. Sie kann erst durch vertrauensvolle Beziehungen unter den Teammitgliedern entstehen.

Weitere wichtige Voraussetzungen für Psychologische Sicherheit sind emotionale Intelligenz und Empathie-Fähigkeit. Zwischen Vertrauen und Empathie gibt es eine Wechselwirkung. Ohne Empathie wird es schwierig, Vertrauen aufzubauen. Emotionale Intelligenz bedeutet, die eigenen Emotionen und die der anderen wahrzunehmen, die eigenen Gefühle regulieren und auf die Emotionen anderer eingehen zu können. Ein weiterer Pfeiler der Psychologischen Sicherheit in Teams ist es, Diversität wertzuschätzen – etwa unterschiedliche Perspektiven zu berücksichtigen (kognitive Diversität) und Meinungsunterschiede auszuhalten.

Vertrauen ist also ein elementarer Bestandteil für die Zusammenarbeit in Teams. Wird Vertrauen durch Empathie, Fehlerkultur und Diversität ergänzt, kann eine psychologisch sichere Atmosphäre im Team geschaffen werden, die Engagement, Leistung, Lernen und Innovation fördert.

#### DEFINITION

### PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT IM TEAM

= Vertrauen  
+ Empathie  
+ Fehlerkultur  
+ Diversität





## ABGRENZUNG: WAS IST PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT – UND WAS NICHT?

### PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

- Alle können ihre eigene Meinung offen und ohne Bedenken äußern.
- Alle haben einen gleichen Anteil an Redezeit.
- Atmosphäre ist geprägt von sozialer Empathie und gegenseitigem Verständnis.
- Lösungsorientiertes Denken – aus Fehlern lernen, anstatt Schuldige zu suchen.
- Individuelle Stärken werden geschätzt.
- Unterschiedliche Perspektiven finden Anerkennung.
- Teammitglieder sprechen offen über Gefühle und Bedürfnisse und bauen damit starke persönliche Beziehungen auf.
- Teammitglieder geben einander konstruktives Feedback und gehen wertschätzend miteinander um.
- Teams haben eine gemeinsame Kultur und Identität.



### DAS BEDEUTET PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT NICHT

- Psychologische Sicherheit ist kein Selbstzweck.
- Psychologisch sichere Teams sind keine Wohlfühlteams. Psychologische Sicherheit bedeutet nicht vor allem „nett“ zu sein.
- Konfliktfreiheit ist kein Ziel Psychologischer Sicherheit. Es gilt, einen Raum zu schaffen, in dem Konflikte und Fehler offen angesprochen werden können, ohne dass die Person selbst in Frage gestellt wird.
- Es werden nicht alle Ideen akzeptiert. Im Gegenteil, es wird auf sachlicher Ebene intensiv diskutiert.
- Es werden keine Abstriche bei Leistungsstandards gemacht.



# SICHERHEIT UND ENGAGEMENT

## RAUS AUS DER KOMFORTZONE

Wie und warum Psychologische Sicherheit, Verantwortung und Motivation zusammenspielen.

Amy Edmondson erklärt in ihrem Buch „The Fearless Organization“, wie eine psychologisch sichere Arbeitsumgebung die Performance im Team fördert. Einzelne Kolleg\*innen fühlen sich wertgeschätzt, ihre Kreativität und Bereitschaft innovativ zu denken und zu handeln, steigt. Voraussetzung: Der Antrieb, Dinge in Gang zu setzen, ist im Team vorhanden. Dafür müssen Psychologische Sicherheit, Verantwortung und Motivation zusammenspielen. Das Maß, in dem sie vorhanden sind, bestimmt das Engagement:

- **APATHIEZONE** Mit einem geringen Maß an Psychologischer Sicherheit, Verantwortlichkeit und Motivation geraten Einzelpersonen und Teams in einen Zustand der Apathie.
- **KOMFORTZONE** Eine hohe Psychologische Sicherheit bei geringem Verantwortungsbewusstsein und niedriger Motivation ist der Nährboden für die bekannte Komfortzone. Die meisten Menschen fühlen sich dort sehr wohl, aber es fehlt der nötige Antrieb, um Innovation und Fortschritt voranzutreiben.
- **ANGSTZONE** Ein hohes Maß an Verantwortung und Motivation bei geringer Psychologischer Sicherheit wiederum öffnet Raum für Ängste. Ziele werden erreicht, aber ohne Raum für Veränderungen.
- **LERN- UND HOHE LEISTUNGSZONE** Besteht ein Umfeld mit hoher Psychologischer Sicherheit, Verantwortungsbewusstsein und Motivation, fördert dies unter anderem die Autonomie der Mitarbeitenden, ihre Lernbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Kreativität. Die Kollegen und Kolleginnen fühlen sich wertgeschätzt.



### MOTIVATION/VERANTWORTLICHKEIT

Quelle: Amy Edmondson, *The Fearless Organization*

#### MINI-SELBSTTEST: WO IST EUER PLATZ IN DER MATRIX?

Ihr möchtet euch und euer Team in den vier Feldern oben einschätzen?  
Die folgenden Fragen helfen euch dabei:

- Wo findest du dich selbst aktuell in diesem Modell wieder?
- Wo siehst du euer Team in dieser Matrix und warum?
- Wie kannst du in deiner Rolle dein Team dabei unterstützen, sich in Richtung des Lern- und Leistungsquadranten zu entwickeln? Was ist schwierig daran?
- Was brauchst du selbst, um eine Atmosphäre der Psychologischen Sicherheit zu schaffen?



# SICHERHEIT IM TEAM

## ASSESSMENT UND TIPPS

Wie kommt man von einer ängstlichen zu einer angstfreien Arbeitsatmosphäre? Die Verhaltensforscherin Amy Edmondson beschreibt dies in einem Vier-Stufen-Modell.

Wichtig zu wissen: Die Stufen bauen aufeinander auf. Ein höheres Level zu erreichen, ohne in der sicherheitsfördernden Situation des vorherigen gewesen zu sein, ist nahezu unmöglich. Ziel des Modells auf Stufe vier ist ein absolut offener und vertrauensvoller Umgang miteinander. Mit anderen Worten: Auf Level 4 herrscht eine Kultur, in der alle Beteiligten respektvoll, wertschätzend und achtsam miteinander umgehen. In der offen kommuniziert und hinterfragt wird und in der keine Angst vor Zurückweisung, Ausgrenzung und Diskriminierung besteht. Eine Kultur, die Innovationen fördert und zielorientiert ist. Die Verhaltensforscherin Amy Edmondson geht davon aus, dass Respekt, Verständnis und Vertrauen in vier aufeinanderfolgenden Phasen wachsen. Wichtige Grundlagen sind: Offenheit, Neugier und Lernbereitschaft, Aufmerksamkeit, konstruktives Feedback, Hilfsbereitschaft und Dankbarkeit.

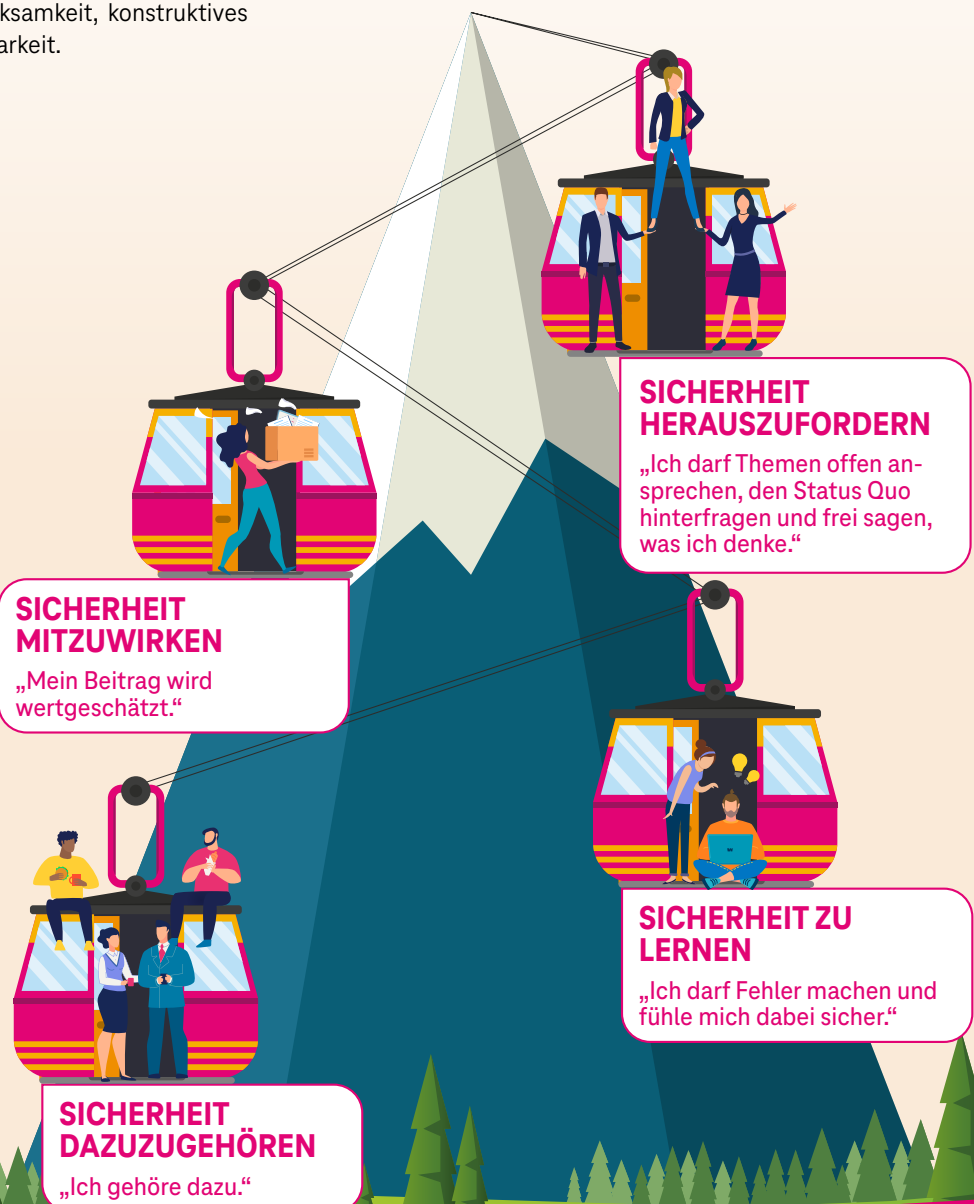
IHR WOLLT WISSEN, IN WELCHER STUFE IHR STARTET?

Den Sicherheitscheck für euer Team findet ihr im Team Assessment nach Amy Edmondson.

Zum  
Sicherheitscheck

In einem [TEDx-Talk](#) schlägt Edmondson drei einfache Dinge vor, die jede/r Einzelne tun kann, um die Psychologische Sicherheit im Team zu fördern:

- **Betrachtet die Arbeit als ein Lernproblem, nicht als ein Ausführungsproblem.**
- **Erkennt eure eigene Fehlbarkeit an.**
- **Lebt Neugierde vor und stellt viele Fragen.**



## 1) SICHERHEIT DAZUZUGEHÖREN

### Als Teammitglied

- Achte auf deine Körpersprache: Wende dich dem anderen zu, stelle Blickkontakt her. Dies zeigt aktives Zuhören.
- Vermeide Konkurrenzdenken: Ihr seid ein Team. Achte darauf, deine Leistung nicht zu vergleichen.
- Nutze Möglichkeiten zum persönlichen Austausch: Sprich im Team über private Interessen und nutze Gelegenheiten, sich außerhalb der Arbeit zu treffen.
- Achte auf einen angemessenen Umgang miteinander: Äußere Kritik immer respektvoll und greife Teammitglieder niemals persönlich an. Bitte um ehrliches Feedback und um Hilfe.

### Als Teamleiter\*in

- Höre mit der Absicht zu, zu verstehen, nicht zu reagieren.
- Teile persönliche Geschichten und ermutige Teammitglieder, dasselbe zu tun.
- Etabliere Rituale, wie z. B. regelmäßiges gemeinsames Frühstück.
- Stelle in Gesprächen so viele Fragen, dass der Redeanteil deines Gesprächspartners doppelt so hoch ist wie der eigene.
- Konzentriere dich auf die individuellen Stärken und Talente deiner Teammitglieder.

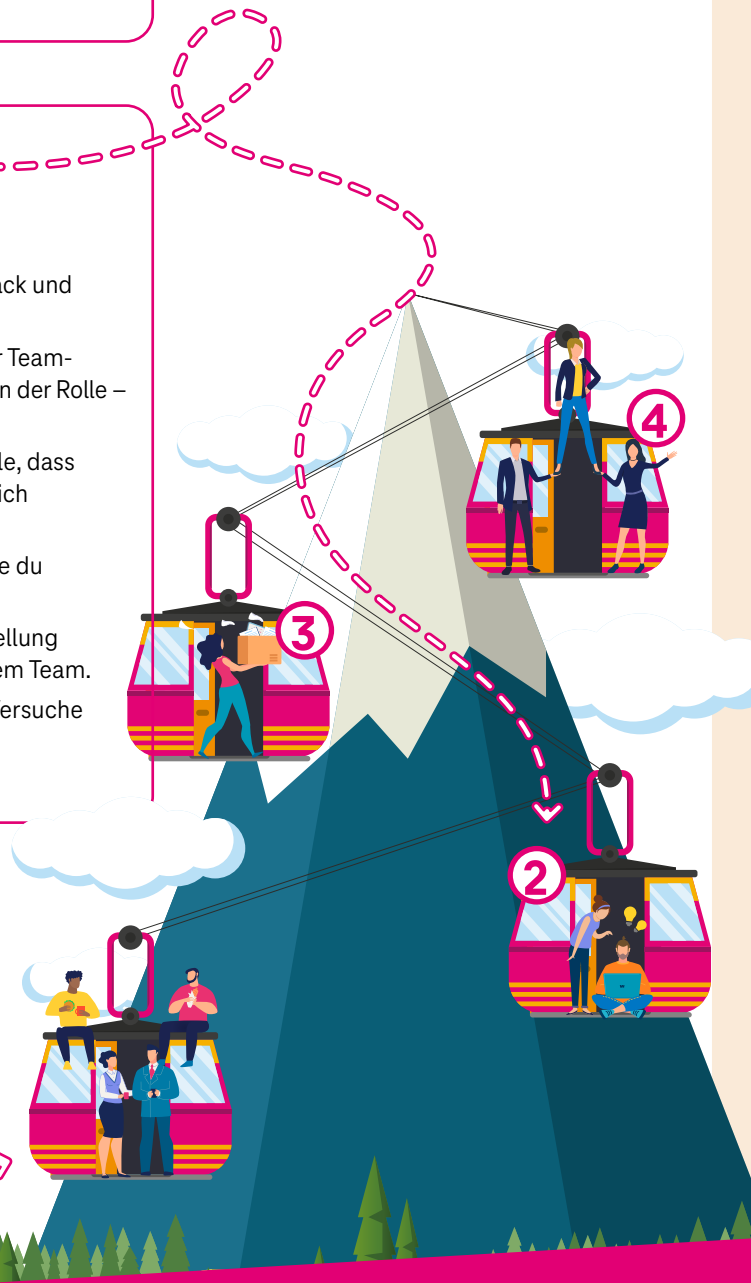
## 2) SICHERHEIT ZU LERNEN

### Als Teammitglied

- Sei dir bewusst, wie du am besten lernst und teile das.
- Bitte offen um Rat, Hilfe und Unterstützung.
- Biete im Gegenzug anderen Teammitgliedern deine Hilfe an.
- Habe den Mut, die Lücken zu füllen: Gib zu, wenn du etwas nicht weißt.
- Sei flexibel für neue Lernmöglichkeiten.
- Akzeptiere qualitatives Feedback und bedanke dich dafür. Besprich die Umsetzung und bitte bei Bedarf um Unterstützung.

### Als Teamleiter\*in

- Besprich Probleme offen.
- Bitte dein Team um Feedback und Hilfe bei Projekten.
- Erkenne das Feedback aller Teammitglieder – unabhängig von der Rolle – als gleichwertig an.
- Sei lernbereit und vermittele, dass auch dein Team kontinuierlich dazulernen kann und soll.
- Sprich offen über Fehler, die du gemacht hast.
- Fördere eine positive Einstellung gegenüber Fehlern in deinem Team.
- Feiert eure gescheiterten Versuche als Team.





## 3) SICHERHEIT MITZUWIRKEN

### Als Teammitglied

- Traue dich: Wenn dir etwas nicht klar ist, frage immer nach. Stelle auch kritische Fragen.
- Korrigiere respektvoll: Achte darauf, dich niemals anklagend, wütend oder beschämend auszudrücken.
- Teile unfertige Gedanken: Bringe beim Brainstorming auch individuelle Ansätze ein.
- Werte teilen: Besprich im Team, wofür du stehst.
- Bewusster arbeiten: Finde deine bevorzugte Arbeitsweise und Kommunikation heraus und sprich darüber.
- Scheitern mit Neugier: Begegne Rückschlägen nicht mit Frustration und der Suche nach Schuldigen.
- Hinterfrage, was schief gelaufen ist, um gemeinsam daraus zu lernen.

### Als Teamleiter\*in

- Frage die Teammitglieder nach ihrer Meinung. Überlasse die Durchführung und Moderation von Besprechungen dem Team.
- Kläre regelmäßig die Rollen bei der Arbeit.
- Zeige Wertschätzung und Dankbarkeit für eine gute Arbeit.
- Korrigiere deine Teammitglieder nicht mit Wut im Bauch. Verhindere, dass sie sich schuldig oder beschämt fühlen.
- Lass die Teammitglieder an ihren eigenen Aufgaben arbeiten.

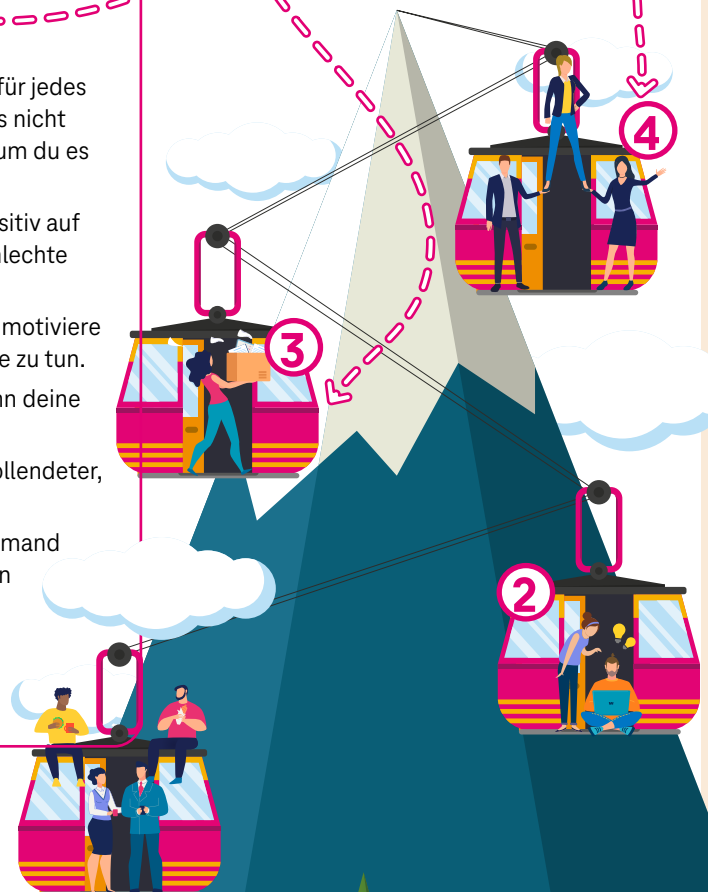
## 4) SICHERHEIT HERAUSZUFORDERN

### Als Teammitglied

- Sei konstruktiv: Reagiere offen auf kritisches Feedback. Wenn du es ablehnst, begründe warum.
- Sei mutig: Lass Verletzbarkeit zu.
- Sei höflich: Vermeide es, Teamkolleg\*innen in Gruppendiskussionen zu unterbrechen.
- Sei offen: Identifiziere dein Abwehrverhalten und versuche, es zu vermeiden.
- Sei selbstbewusst: Jede Frage hat ihre Berechtigung, jede Antwort bringt einen Mehrwert. Trau dich zu fragen, auch wenn es wie eine „dumme“ Frage erscheint.
- Achtsam sein: Sei dir deiner individuellen Bedürfnisse und Grenzen bewusst und teile diese. Das hilft, Spannungen im Team zu vermeiden.

### Als Teamleiter\*in

- Zeige deine Wertschätzung für jedes Feedback – auch wenn du es nicht umsetzt. Erkläre genau, warum du es nicht tust.
- Reagiere konstruktiv und positiv auf unrealistische Ideen und schlechte Nachrichten.
- Lass Schwachstellen zu und motiviere die Teammitglieder, dasselbe zu tun.
- Reagiere nicht defensiv, wenn deine Ideen kritisiert werden.
- Ermutige zur Äußerung unvollendeter, „dummer“ Ideen.
- Lege die Regel fest, dass niemand beim Sprechen unterbrochen werden darf.



# KOLLISIONSKURS

## WAS MAN HÄTTE VERHINDERN KÖNNEN

Vor 45 Jahren kollidierten auf der Kanareninsel Teneriffa zwei Passagierflugzeuge – das bis dato größte Unglück der zivilen Luftfahrt. Die Aufarbeitung des Unfalls zeigt: Mehr Sicherheit in der Kommunikation, weniger starre Hierarchien und ein vertrauensvoller, angstfreier Umgang miteinander hätten ihn vielleicht verhindern können.

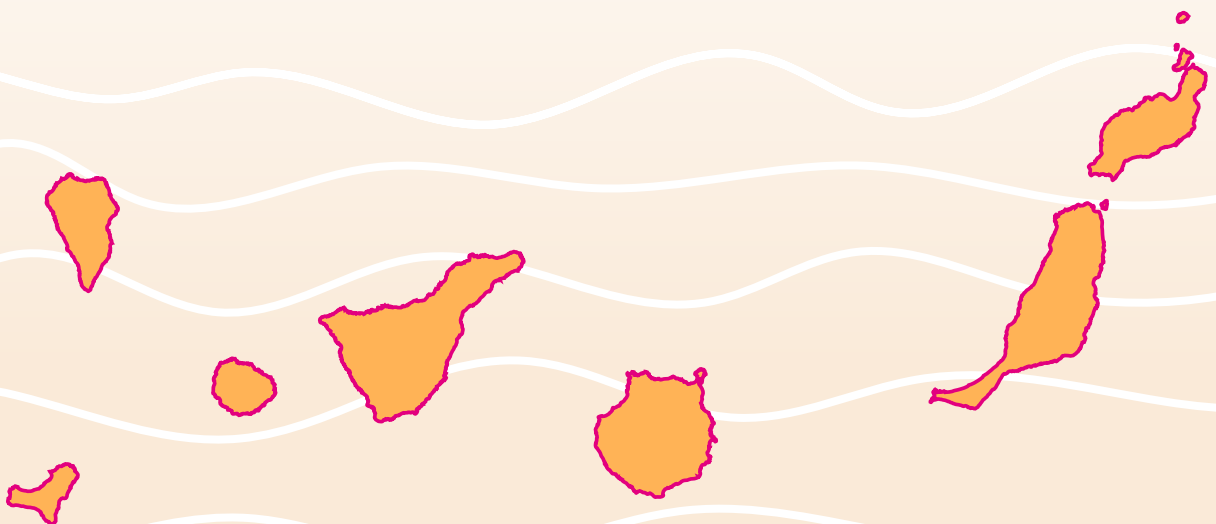
Am 27. März 1977 prallte auf Teneriffa eine Boeing 747 der KLM Royal Dutch Airlines mit einer Boeing 747 der Pan Am zusammen. 583 Menschen starben. Beide Maschinen mussten damals statt am eigentlichen Zielflughafen auf Gran Canaria kurzfristig auf Teneriffa landen. Das Unglück ereignete sich, als die Sperrung auf der Nachbarinsel aufgehoben wurde und die Maschinen den Weiterflug antreten wollten. Beide Flugzeuge wurden angewiesen, auf Startbahn 12 zu rollen, die Pan Am sollte sie allerdings über eine Querverbindung wieder verlassen. Unklar ist, ob es hierbei zu Missverständnissen kam, welche Abzweigung die Maschine nutzen sollte.

Der KLM-Kapitän leitete den Start seiner Maschine ohne eine entsprechende Freigabe ein, bevor die Pan Am abgebogen war. Auch hier war die Kommunikation mit dem Tower möglicherweise missverständlich. Starker Nebel behinderte zudem die Sicht. Selbst als aus dem Funkverkehr deutlich wurde, dass die Pan Am sich noch auf der Startbahn befand, brach er den Start nicht ab. Gegenüber dem Flugingenieur bekräftigte er sogar, dass sie die Bahn verlassen habe. Beide Maschinen steuerten aufeinander zu. Als die Mannschaften beider Flugzeuge Sichtkontakt hatten, blieb für Ausweichmanöver zu wenig Zeit. Unklar ist, ob das Funksignal zwischenzeitlich gestört war.

## STRESS, DRUCK UND STARRE HIERARCHIEN BEEINFLUSSEN DIE ENTSCHEIDUNGEN

Sowohl der internationale Flugverkehr als auch die niederländische Airline zogen aus dem damaligen Unglück Konsequenzen. So wurden unmissverständliche, standardisierte Formulierungen für den Funkverkehr festgelegt, ein Bodenradar für Flughäfen verpflichtend. Die KLM passte ihre Dienstzeitvorschriften an. Denn die Besatzung der KLM-Maschine stand damals unter enormem zeitlichem Druck und Stress. Hätte sich der Abflug weiter verzögert, hätte die Mannschaft den Weiterflug an diesem Tag aufgrund der strikten niederländischen Arbeitszeitbestimmungen gegebenenfalls nicht mehr antreten dürfen. Hinzu kam die starre Hierarchie an Bord. Aufzeichnungen aus dem Cockpit lassen vermuten, dass sich die Crew aufgrund des hohen Rangs des Flugkapitäns nicht getraut haben dürfte, auf einer Starterlaubnis zu beharren. Die Entscheidungsfindung wurde infolge des Unfalls an die Cockpit-Crew als Team übertragen und muss seitdem einvernehmlich sein.

Das Unglück von damals zeigt, was heute noch gilt: Nämlich, dass eine angstfreie und vertrauensvolle Zusammenarbeit, in der alle Teammitglieder offen sprechen können, ohne negative Konsequenzen von Kolleg\*innen oder Führungskraft zu befürchten, entscheidend ist.





## DAS VERTRAUEN IN UNS SELBST

# SELBSTVERTRAUEN

## VERLASS DICH AUF DICH

**Warum es so wichtig ist, dass wir an uns selbst glauben. Wie wir das Vertrauen in unsere eigenen Fähigkeiten steigern können. Und wann es zu viel des Guten ist.**

Wer an sich glaubt, erreicht mehr. Und wer etwas erreicht, glaubt mehr an sich. Zwar gehen Forschende heute davon aus, dass wie bei vielen anderen Eigenschaften oder Charakterzügen auch eine genetische Komponente mitbestimmt, wie viel Selbstsicherheit uns in die Wiege gelegt wurde. Doch auch persönliche Erfahrungen, unsere Sozialisation und unser Umfeld spielen entscheidende Rollen. Die gute Nachricht ist also: Selbstvertrauen oder Selbstsicherheit können wachsen. Sie lassen sich stärken und wir können sie selbst aktiv steigern. Etwa indem wir uns vor Augen führen, dass unsere Kompetenzen und Qualitäten nicht in Stein gemeißelt sind, sondern wir sie immer weiter verbessern können. Oder indem wir auf eine aufrechte Körperhaltung achten. Indem wir Versprechen, die wir uns selbst geben, oder unsere guten Vorsätze halten. Das steigert unsere eigene Glaubwürdigkeit, die Grundlage für unser Selbstvertrauen. Damit zeigen wir nicht nur anderen, sondern auch uns selbst: Ich schaffe das! Denn Selbstvertrauen beziehungsweise Selbstsicherheit bedeuten: Sich seines eigenen Könnens, seiner Handlungsfähigkeit, des eigenen Urteilsvermögens und der eigenen Stärke bewusst und sicher zu sein. Wichtige Voraussetzungen unter anderem in unserer Arbeitswelt, in der immer mehr Eigenständigkeit, Selbstverantwortung und Entscheidungsfähigkeit jeder und jedes Einzelnen gefragt sind. Hinzu kommt: Um anderen zu vertrauen oder Vertrauen zu gewinnen, muss man erst einmal sich selbst vertrauen können.

Dieser Glaube an unser eigenes Können entsteht – und wächst mit der Erfahrung, dass wir schwierige Situationen meistern können. Dass wir auch große Herausforderungen bewältigen und künftig das erreichen können, was wir möchten.

Machen wir wiederholt solche Selbstwirksamkeitserfahrungen, nimmt das Vertrauen in unsere Kompetenzen sogar bei anspruchsvollen Aufgaben oder in Extremsituationen weiter zu.

## WIE SELBSTVERTRAUEN UNSERE ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT BEEINFLUSST

Wie sehr wir an uns selbst glauben, beeinflusst aber nicht nur, wie wir uns Anforderungen gegenüber gewappnet fühlen. Auch unsere Entscheidungsfähigkeit und sogar unsere Zukunftschancen werden davon bestimmt. So sind Menschen mit einem gefestigten Selbstvertrauen entschlossfreudiger als solche, die mit Unsicherheiten und Selbstzweifeln kämpfen. Diese suchen durchschnittlich länger nach Informationen und zögern, sich festzulegen. Ebenso beeinflusst ein starkes oder mangelndes Selbstvertrauen, wie gut wir in Prüfungen abschneiden. Im schlimmsten Falle kann eine geringe Selbstsicherheit Chancen verbauen. Nämlich wenn Menschen, die wenig an ihre Talente und Fähigkeiten glauben und Angst haben, in herausfordernden Situationen nicht bestehen zu können, diese von vornherein vermeiden, um sich selbst zu schützen.

Ein übermäßiges Selbstvertrauen kann sich auf die Dauer jedoch ebenfalls negativ auswirken. Etwa wenn Menschen glauben, mehr zu wissen oder zu können, als es tatsächlich der Fall ist. Sie kommen eher zu dem Schluss, Recht zu haben, treffen Entscheidungen vorschnell und ohne ausreichende Informationen. Und können damit anderen oder auch sich selbst schaden.



# VERTRAUENSFRAGEN

## EIN TEST

Kann man dir trauen? Laut Stephen M. R. Covey sind die meisten Dysfunktionen und Unzufriedenheiten im Job auf mangelndes Vertrauen zurückzuführen. Einige seiner Impulse, die helfen, die Vertrauensfrage in einem neuen Licht zu betrachten.

### *Hast du schon einmal mit jemandem zusammengearbeitet, dem du nicht vertraut hast?*

Vielleicht hast du befürchtet, die Person könnte ihre Aufgabe womöglich nicht ordnungsgemäß ausführen oder ein Projekt verschleppen. Vielleicht hattest du aber auch Angst, dass sie Vertraulichkeiten ausplaudert und den ganzen Ruhm für deine Arbeit einheimsen würde.

### *Wie hat sich das angefühlt?*

### *Wie hat es eure Zusammenarbeit beeinflusst?*

Laut Stephen M. R. Covey ist Vertrauen eine Frage des Gebens und Nehmens, die entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und jede Führungsaufgabe ist. Indem wir die richtigen Worte wählen und Informationen oder sogar persönliche Einblicke gewähren, schenken wir Vertrauen. Umgekehrt wird uns Vertrauen entgegengebracht, wenn andere etwas mit uns teilen. Doch um wirklich vertrauen zu können, musst du zuerst bei dir selbst anfangen.

Vertraust du dir selbst? Können andere dir vertrauen? Das regt zum Nachdenken an, oder?

Sprich die folgenden Statements laut aus. Schaue, welche der beiden einander gegenüberstehenden Aussagen eher auf dich zutrifft und kreuze an, an welcher Stelle du dich, deine Überzeugungen und Verhaltensweisen einordnest.

#### Statement 1

Der Zweck heiligt die Mittel: Um ans Ziel zu kommen, nehme ich es mit der Wahrheit nicht immer ganz so genau.

1	2	3	4	5
[ ]				

Ich bin durch und durch ehrlich in allen meinen Interaktionen mit anderen.

#### Statement 2

Manchmal gibt es eine Diskrepanz zwischen dem, was ich sage, und dem, was ich tue, oder zwischen meinen Handlungen und meinen Werten.

1	2	3	4	5
[ ]				

Was ich sage und tue, ist das, was ich wirklich denke und fühle:  
Ich folge konsequent meinen Werten.

#### Statement 3

Ich bin mir über meine Werte nicht ganz im Klaren. Ich finde es schwierig, für etwas einzutreten, wenn andere mir nicht zustimmen.

1	2	3	4	5
[ ]				

Ich bin mir über meine Werte im Klaren und stehe zu ihnen.

#### Statement 4

Es fällt mir schwer, anzuerkennen, dass jemand anders recht haben könnte oder dass es zusätzliche Informationen gibt, die ich nicht kenne.

1	2	3	4	5
[ ]				

Ich bin aufrichtig offen für Anregungen, die mich dazu bringen, Dinge zu überdenken oder sogar Werte neu zu definieren.

#### Statement 5

Es fällt mir schwer, persönliche Ziele oder Verpflichtungen zu setzen und zu erreichen.

1	2	3	4	5
[ ]				

Ich bin in der Lage, konsequent Verpflichtungen einzugehen und einzuhalten.

Betrachte deine Einschätzungen in Ruhe und schaue, wie sehr die Vertrauensfrage unser Verhalten beeinflusst.

Es gibt Situationen, in denen dein Vertrauen in dich selbst, oder das Vertrauen, das andere in dich setzen, noch ausbaufähig ist? Daran lässt sich arbeiten. Zum Beispiel mit den 13 Verhaltensanregungen von Stephen M. R. Covey.





# INTERVIEW

## FÜHRUNG UND VERTRAUEN



**Welche Qualitäten müssen Führungskräfte heute besitzen? Wie können Teams – ob auf Distanz oder in Präsenz – beste Ergebnisse liefern? Vertrauen wird zum zentralen Element. Das sagt Anaïs Fabinger, im Personalbereich verantwortlich für den Tribe People Development, im Interview.**

**Die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wächst. Was bedeutet das für Führungskräfte?**

Dass sich die Erwartungen an ihre Führung drastisch verändern. Vertrauen ist das Gebot der Stunde. Führungskräfte müssen loslassen können und ihren Teams maximale Entscheidungsfreiheiten übertragen. Und das heißt eben auch, die Kontrolle abzugeben. Das fällt noch immer vielen Führungskräften schwer. Viel zu lange schärfte man uns ein, eine gesunde Portion Misstrauen an den Tag zu legen, klare, nicht zur Diskussion stehende Anweisungen zu geben und trotzdem – schließlich weiß man ja nie – Abläufe zu kontrollieren. Die Leine bloß nicht zu lockerzulassen oder gar ganz abzuschaffen, da sonst Chaos ausbricht. Glücklicherweise haben selbst die größten Skeptikerinnen und Skeptiker in der Pandemie gelernt, dass viele dieser Ängste unbegründet sind.

**Wo hat Vertrauen Grenzen?**

Vertrauen bedeutet nicht blindes Vertrauen. Auch in agilen Arbeitsumgebungen sind Führungskräfte in der Pflicht, die Richtung vorzugeben, diese mit klaren, messbaren Zielen zu versehen und Transparenz in Bezug auf Verantwortlichkeiten herzustellen. Das gibt Sicherheit und Führungskräfte sind in der Lage, schnell zu reagieren, sollten die vereinbarten Ergebnisse mal nicht erreicht worden sein. Wenn die Ergebnisse stimmen, spricht nichts dagegen, das Vertrauen auszuweiten.

**Wie lernen Führungskräfte, ihren Teams zu vertrauen?**

Wie so oft, geht es im ersten Schritt darum, das eigene Verhalten zu reflektieren und nach den Symptomen für Misstrauen zu suchen. Führungskräfte sollten sich bewusst machen, was Zeichen sichtbarer Kontrolle sind und diese sukzessive reduzieren. Zum Beispiel kann selbst die scheinbar belanglose Frage „Wie weit bist du eigentlich mit dem ...?“ schon als Misstrauen gedeutet werden. Nur, wenn das Bewusstsein da ist, kann ich mein Verhalten tatsächlich ändern.

**Ist die Fähigkeit, den Mitarbeitenden zu vertrauen, Einstellungsvoraussetzung für neue Führungskräfte? Wird das im Bewerbungsprozess thematisiert?**

Ja, tatsächlich prüfen wir potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten in Interviews und in Assessment Centern auf ihre Eignung in Bezug auf diese Fähigkeit. Schließlich heißt es in einem der Führungsanker, die wir bei der Telekom zum Jahr 2023 neu definiert haben „*Ich bin die Magenta-Führungskraft, der die Mitarbeiter\*innen vertrauen und für die sie arbeiten wollen*“.



**Wo ist Kontrolle weiterhin nötig?**

Eine gute Richtschnur ist, vereinbarte Ergebnisse zu kontrollieren, nicht aber den Weg dorthin. Das erfordert einiges an Disziplin und Selbst-Kontrolle, insbesondere wenn man eine andere Art der Führung gewohnt ist. Erst bei Abweichung von den Zielen sollten Führungskräfte eine engmaschigere Kontrolle beispielsweise von Zwischenzielen einführen. Veränderungen im Führungsverhalten offen anzusprechen und gut zu begründen, ist hierbei die Königsdisziplin. Berechenbarkeit, Integrität und Konsistenz – kurz: die persönliche Glaubwürdigkeit – sind in unseren westlichen Kulturen wesentliche Eigenschaften, um das gegenseitige Vertrauen zu stärken. Führungskräfte sollten also unbedingt den Anspruch haben, ihr Wort zu halten.

**Provokant gefragt: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so eigenverantwortlich agieren, wozu braucht man überhaupt noch Führungskräfte?**

Dort, wo Selbstorganisation gelebt wird, steht das Unternehmen nicht hierarchielos da. Wir werden auch zukünftig Führungskräfte brauchen. Vielleicht sogar mehr denn je. Was sich verändert, ist die Erwartung an Führung. So braucht es etwa ein modernes Feedback- und Delegationsverhalten und auch einen weitaus offeneren Umgang mit Informationen. Die Führungskraft muss ihre Rolle nun vielmehr als Coach und Beraterin verstehen, deren Aufgabe darin besteht, die Rahmenbedingungen zu gestalten, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Ständige Kommunikation und Feedback sind ein Muss. Eine weitere wesentliche Aufgabe von Führungskräften ist es, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und sich mit Empathie auf die Bedürfnisse jeder und jedes einzelnen Beschäftigten einzustellen, um diese bestmöglich in ihrer Eigenverantwortung zu unterstützen.



# WIE WIR VERTRAUEN IM FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS VERANKERN

Das Thema „Trust“ findet sich auch in den Führungsgrundsätzen der Telekom wieder. Sechs sogenannte **Leadership Anchors** beschreiben, wie Führungskräfte bei der Telekom handeln und das Unternehmen repräsentieren sollen. Sie geben Führungskräften Orientierung, sie unterstützen sie und tragen zum kulturellen Wandel bei. Die Leadership Anchors leiten sich von den sechs Leitlinien ab, richten sich aber insbesondere an Führungskräfte, denn sie müssen einer speziellen Verantwortung gerecht werden.

„Führen mit Vertrauen“ ist eine Kernkompetenz und relevante Eigenschaft im Leadership. Ganz konkret findet sich dies im Anchor **„Ich bin die Magenta-Führungskraft, der die Mitarbeiter\*innen vertrauen und für die sie arbeiten wollen. Talente ziehe ich an“**.

Das bedeutet: Führungskräfte wissen, welche Eigenschaften für Erfolg entscheidend sind und wie sie ein vertrauensvolles Umfeld schaffen, in dem jede\*r sich voll entfalten kann. Es bedeutet authentisch und nahbar zu sein, um die besten Mitarbeitenden für das Team zu gewinnen, zu halten und gleichzeitig zu wissen, wann es Zeit ist, loszulassen.

Führen mit Vertrauen findet sich auch in den anderen Leadership Anchors wieder, zum Beispiel

- Ich führe mit Empathie, Fürsorge und bin aufrichtig, damit jede\*r sein volles Potenzial entfalten kann.
- Ich bin mutig und bin bereit Risiken einzugehen, um Veränderungen zu gestalten.

Vertrauen ist eine wesentliche Grundlage der Zusammenarbeit, über alle Team- und Bereichsgrenzen hinweg, für den gemeinsamen Weg der Telekom zur Leading Digital Telco.





## BLICK IN DIE MAGENTA WELT

# INTERVIEW

## VERTRAUEN UND TEAMS

Teams sind wichtig für den Erfolg und die Überlebensfähigkeit von Organisationen. Das ist nicht neu. In Zeiten von agilen Arbeitsstrukturen und virtueller Zusammenarbeit steigen jedoch die Herausforderungen an die Einzelnen und ans Kollektiv. Wie baut man bessere Teams? Das beschäftigt uns auch bei der Telekom. Florian Weiß aus dem HR-Bereich „New Ways of Working“ erklärt, wo die Reise hingehen soll und was es für gute Teamleistungen braucht.

Florian, ihr definiert ein großartiges Team als Gebilde „das mit großer Klarheit an seinen Zielen und Verantwortlichkeiten arbeitet, eine offene und lösungsorientierte Kommunikation pflegt und die zwischenmenschliche Ebene anerkennt“.

Das scheint mir keine neue Erkenntnis...

Nüchtern betrachtet klingt diese Definition wie ein No-Brainer. Sie grenzt allerdings ab, was wir zurzeit nicht betrachten, nämlich Gremien oder Führungsteams, die keine operativen Aufgaben übernehmen. Teams zeichnen sich durch Mitglieder aus, die eine hohe gegenseitige Abhängigkeit haben und gemeinsam an einem Ergebnis arbeiten. Aber der Teufel steckt bekanntermaßen im Detail, in der Realität begegnen wir Teams, die keine klaren Ziele haben, wo es zwischenmenschlich kriselt oder Verantwortungen nicht klar sind. Wir haben uns angeschaut, worauf es im Detail ankommt, und bieten sehr pragmatische Ansätze.

Bei der Telekom sind die klassischen Abteilungen in den vergangenen Jahren mehr und mehr zugunsten von agilen Strukturen abgelöst worden. Damit wurden natürlich auch gewachsene Strukturen gelockert. Nun lernen wir, wie wichtig gut funktionierende Teams für den Erfolg sind. Ist das nicht ein Widerspruch?

Die Telekom hat aus organisationsstruktureller Sicht in wenigen Jahren einen enormen Wandel gemacht. Inzwischen arbeiten, je nach Segment, zwischen 30 und 98 Prozent der Beschäftigten in einer flexiblen Organisation mit Tribes, Chapters, Squads.

In der flexiblen Organisation arbeiten wir in Projekten und stellen immer wieder neue Teams auf. So können wir flexibler reagieren und Mitarbeitende mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammenbringen, um an komplexen Herausforderungen zu arbeiten, die allein oder aus einem Silo heraus nicht gelöst werden könnten.

Das klingt nicht einfach...

Ja, dies bringt drei Herausforderungen mit sich. Zum einen werden Widersprüche, die zuvor zwischen den Abteilungen ausgehandelt wurden, auf eine Teamebene verlagert. Teams brauchen daher eine Kompetenz mit dieser Widersprüchlichkeit und potenziellen Konflikten umzugehen. Zum anderen haben Teams durch die Flexibilisierung eine kürzere Lebensdauer, das heißt, wir müssen öfter und schneller in neuen Konstellationen zusammenarbeiten, Vertrauen und starke Verbindungen aufbauen. Dafür brauchen die Mitarbeitenden entsprechende Kompetenzen. Als letzten Punkt wissen wir, dass in der Gemeinschaft die stärksten Verbindungen entstehen. Teams haben in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Sie schaffen Zugehörigkeit, Vertrauen und Heimat. Um Beschäftigte zu binden und Jobzufriedenheit zu stärken, sind Teams daher ein sehr wichtiger Hebel.

Welche Kompetenzen sind für die Beschäftigten jetzt wichtig?

Eine wichtige Kompetenz ist es, als Team eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, die es erlaubt, unterschiedliche Meinungen anzuerkennen. Für Vertrauen braucht es Zeit in der viele, viele Erfahrungen von vertrauensvollen Momenten gesammelt werden müssen. Vertrauensbildung ist jedoch sehr fragil. Wenn Erwartungen nicht erfüllt werden und Vertrauen nicht gerechtfertigt ist, kann schnell alles in Frage stehen.





### Und dann?

Gemeinsam kann man im Team eine vertrauensvolle Kultur aufbauen, in der alle Teammitglieder ihre Meinung offen äußern, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Je mehr Psychologische Sicherheit, desto besser können sich Teams oder einzelne Mitarbeitende schwierigen Aufgaben stellen. Denn eine Atmosphäre, in der die Ideen und das Handeln aller wertgeschätzt werden, fördert Engagement und Innovationsgeist sowie das Lernen und die Weiterentwicklung im Team. Und erhöht so die Effektivität. Aber Vorsicht! Es geht nicht darum, Spannungen zu vermeiden, damit sich alle immer gut fühlen.

### Und wie eigne ich mir diese Kompetenzen an?

Wir haben eine [Lernreise für Teams entwickelt](#), die sehr pragmatisch vermittelt, wie sich Psychologische Sicherheit anfühlt und in den Arbeitsalltag integrieren lässt. Im Kern geht es darum, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen zu können, eine Lern- und Fehlerkultur zu stärken, Unterschiedlichkeit wertzuschätzen und emotionale Intelligenz und Empathie-Fähigkeit im Team zu schaffen.

### Die Menschen arbeiten immer weniger unter einem Dach, sondern über die Republik und Ländergrenzen hinweg verteilt...

Hier ist es wichtig, dass wir die Instrumente bereitstellen, die Teams auch über Entfernungen hinweg stärken. Studien zeigen zum Beispiel, dass eine hohe Abhängigkeit bei der Bearbeitung von Aufgaben zu weniger Isolation im Home-Office führt und somit der Krankheitsstand sinkt.

### Die amerikanischen Tech-Giganten legen derzeit den Fokus auf die sogenannten „high performing teams“. Schwimmen wir mal wieder im Fahrwasser von Google und Microsoft?

In erster Linie reagieren wir auf den Bedarf unserer Organisation. Was andere Unternehmen tun, zeigt uns allemal, dass es sich um einen breiteren Trend in der Gesellschaft handelt. Es gibt aber in der Tat einen Hype um das Aristoteles-Projekt von Google. Das Unternehmen hat mit einer breit angelegten Studie versucht, das Geheimnis des perfekten Teams zu entschlüsseln. Perfekt im Sinne von hochleistungsfähig. Die Studie an sich bleibt leider nebulös, weil Google sie nicht komplett veröffentlicht und dieser Hype nur auf einem Zeitungsartikel in der New York Times beruht. Aber wir haben mit der Managerin gesprochen, die mehr als zehn Jahre für die Teamentwicklung bei Google verantwortlich war. Wir wissen auch, dass weiche Faktoren wie gegenseitiges Vertrauen in der Gemeinschaft eine wesentliche Rolle spielen. Fakt ist auch, dass alle großen Firmen, von Coca-Cola bis Microsoft, sich darauf konzentrieren, solche erfolgreichen Einheiten zu bilden.

### Und was für die gilt, gilt auch automatisch für uns?

Nein. Wir haben unsere eigene wissenschaftliche Studie dazu gemacht, was gute Teams ausmacht, und antworten auf ein Bedürfnis in unserem Unternehmen, nämlich das Wohlbefinden am Arbeitsplatz und die digitale Zusammenarbeit. Den besten Arbeitsplatz zu schaffen, ist ein Bestandteil der HR-Strategie. Was dies darstellt, ist natürlich subjektiv, aber Teams sind wichtig, um die Mitarbeiterzufriedenheit und den Unternehmenserfolg zu steigern. Auch kann auf ein immer dynamischeres Umfeld besser reagiert werden, wenn im Team gut zusammengearbeitet und entschieden wird.







## BLICK IN DIE MAGENTA WELT

# DER EISBRECHER

## MIT RUHRPOTT-CHARME GEGEN MISSTRAUEN

Henning van der Hork begeistert sich für einen Job, bei dem besonders viel Fingerspitzengefühl gefragt ist. Er erklärt betagten Kundinnen und Kunden, dass ihr Anschluss vollständig auf IP-Technik umgestellt werden muss und was das für sie bedeutet.

Die Mission steht und fällt mit den ersten Sekunden. „Hallo, ich bin der Henning van der Hork von der Telekom.“ Kurzes Schweigen. Legt das Gegenüber jetzt nicht auf, ist der Fuß, bildlich gesprochen, in der Tür. Die Chancen stehen gut, dass der Service-Profi im Laufe des Gesprächs mit seiner Nachricht durchdringt: dass das Telefon demnächst ab- bzw. umgeschaltet wird und dass diese technische Notwendigkeit kein Grund zur Sorge, aber „leider, leider“ mit einigen Umständen verbunden ist.

### GEGEN ALLE REGELN

„Ich muss die Seniorinnen und Senioren dazu bewegen, etwas mit mir beziehungsweise für mich zu tun“, beschreibt Henning van der Hork seine Aufgabe. „Ein Hindernis ist, dass meine Kundschaft die Warnung im Ohr hat, bloß nicht mit fremden Leuten zu sprechen und um Himmels Willen keine Haustürgeschäfte oder dubiosen Deals am Telefon abzuschließen.“ Gegen dieses gesunde Misstrauen tritt Henning van der Hork an mit „Ruhrpott“-Charme, entwaffnender Freundlichkeit und unendlicher Geduld. „Einen solchen Anruf in einer fixen Zeit abzuschließen, kannst du vergessen“, sagt er. Überhaupt nimmt er sich die Freiheit, für sich selbst alle Regeln des eigenen Berufsstandes außer Kraft zu setzen. Bei seinen Telefonaten formuliert er: „Es wäre schön, wenn Sie mir Gehör schenken würden“ – ein butterweicher Satz, der für den Verkauf eine „absolute Katastrophe“ wäre. „Im Vertrieb darfst du niemals den Konjunktiv benutzen. Aber die ältere Kundschaft schätzt offensive Sprache überhaupt gar nicht“, sagt er.

### „IMMER OFFEN UND EHRlich“

Ist die erste Hürde genommen und der Mensch am anderen Ende der Leitung jetzt ganz Ohr, beteuert van der Hork, dass er eigentlich „gar nix“ will, nur erläutern, dass die Kundin oder der Kunde demnächst ein Schreiben von der Telekom bekommt und dass er oder sie „bitte nicht vom Stuhl fallen soll, dass dies die Kündigung ist.“ Besagter Brief ist von ihm selbst handsigniert und umfasst etwa 40 Blatt Papier. „Wenn wir diesen Wust zusammen durchgehen, telefonieren wir ´ne Woche lang“, lässt er sein Gegenüber wissen. So sei er eben, sagt Henning van der Hork von sich, das Herz auf der Zunge, er beschönige nichts. Seine Devise: „Immer offen und ehrlich miteinander, das führt viel schneller zum Ziel.“ Um diesem näherzukommen, bringt er im Telefonat meist eine Alternative ins Spiel: Er selbst wisse ja von seiner „Omma“, wie schwierig das alles sei. Vielleicht habe man ja einen Sohn, eine Tochter, eine Enkelin oder einen Enkel, so dass man das Ganze per Mail abwickeln könne? Oft erhält er dann eine Telefonnummer und kann die Details mit Angehörigen regeln, die einen Internetzugang haben. Der Rest ist einfach, für den Anschluss des neuen Routers bucht er grundsätzlich einen Hausbesuch. Damit ist die IP-Umstellung abgeschlossen. „Die Kundinnen und Kunden telefonierten zwar schon vorher digital, hatten von der Umstellung allerdings nichts gemerkt, da sie noch an eine technische Übergangslösung angebunden waren“, erklärt Henning van der Hork.

Etliche Telefonate dieser Art hat Henning van der Hork noch vor sich. Aus der Ruhe bringt ihn das nicht: Es macht ihm einfach Freude, mit den alten Menschen zu plaudern. Und 90 Prozent seiner Anliegen löst er sowieso beim ersten Call.



# VERTRAUVENSVOLLES MITEINANDER

## ZEHN TIPPS

Vertrauensaufbau ist wichtig – egal in welchem Team, an welchem Projekt und in welcher Form wir zusammenarbeiten. Eine Umfrage in der HR Feedback Community der Telekom (September 2022) ergab wichtige Aspekte, die eine Kultur des Vertrauens fördern. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende nannten hier Kommunikation, Ehrlichkeit, Transparenz und Offenheit. Für die Beschäftigten war zudem Wertschätzung besonders ausschlaggebend, für Führungskräfte die Fehlerkultur. In Anlehnung daran: Zehn Maßnahmen und Tipps, die uns helfen, Vertrauen aufzubauen und zu erhöhen.

### WENIGER REDEN

Um Vertrauen aufzubauen, ist aktives Zuhören besonders wichtig. So treten Menschen miteinander in Kontakt. Und es gelingt, die Bedürfnisse anderer Personen zu verstehen.

#### WIE ES FUNKTIONIERT:

- **Augenkontakt halten:** Beobachtet Mimik und Körpersprache und achtet darauf, wie sie sich im Laufe eines Gesprächs verändern, um die Stimmung eures Gesprächspartners/eurer Gesprächspartnerin zu verstehen.
- **Nicht nur Wörter wahrnehmen:** Konzentriert euch nicht allein auf das, was ihr hört. Versucht, die Bedürfnisse hinter dem Gesagten zu erfassen. Was ist tatsächlich gemeint?
- **Offen fragen:** Das lässt Raum für vielseitige Antworten. Und nur so erhaltet ihr auch immer mal wieder überraschende Ansichten und Informationen.
- **Nicht gleich lösen:** Hört euch an, was andere zu sagen haben, ohne sofort Lösungen anbieten zu wollen. Konzentriert euch zunächst darauf wahrzunehmen, was andere beschäftigt.
- **Zusammenfassen:** Rekapituliert am Ende die wichtigsten Punkte aus eurem Gespräch.

#### DAS BRINGT'S:

Indem ihr aktiv und aufmerksam zuhört, zeigt ihr, dass euch die Gedanken oder Emotionen eures Gesprächspartners/eurer Gesprächspartnerin wirklich interessieren. Und ihr blickt hinter das Gesagte. Das hilft, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen zu schaffen.



### MEINUNGSBEITRAG

Ein vertrauensvolles Umfeld zeichnet sich dadurch aus, dass alle Teammitglieder sich trauen, ihre Meinung offen zu äußern. Und dass jede Haltung anerkannt wird.

#### SO FÖRDERT IHR DEN MEINUNGSAUSTAUSCH:

Stellt im Anschluss an eine Präsentation oder nachdem ihr eine Idee vorgestellt habt, eine der folgenden Fragen – je nachdem, was ihr bewirken wollt:

- **Gibt es etwas, das verbessert werden kann?** Mit dieser Frage erreicht ihr zurückhaltende Personen gut. Denn „Verbesserung“ hat eine positive Konnotation. Die Hürde, eine übereinstimmende Meinung zu äußern und Anpassungen vorzuschlagen, ist gering.
- **Habe ich etwas vergessen?** Auf ein Versäumnis hinzuweisen, erfordert schon ein wenig mehr Mut. Der eine oder die andere könnte Sorge haben, dass solche Anmerkungen negativ aufgefasst werden – als wolle er oder sie auf einen Fehler hinweisen.
- **Wer ist anderer Meinung?** Einfache Frage, schwierige Antwort. Hier werdet ihr von selbstbewussten, freimütigen Kolleginnen und Kollegen Feedback erhalten.

#### DAS BRINGT'S:

Indem ihr eure Teammitglieder nach Feedback fragt, zeigt ihr, dass euch ihre Meinung interessiert und ihr euch einen konstruktiven Austausch wünscht. Je häufiger Gespräche so zustande kommen und deutlich wird, dass eine offene Meinungsäußerung keine negativen Konsequenzen nach sich zieht, desto freier wird euer Austausch werden. Und desto mehr profitiert ihr alle von Impulsen und Ideen aus dem Kreis der Kolleginnen und Kollegen.

**Aber Achtung:** Wenn ihr andere nach ihrer Meinung fragt, müsst ihr auch wirklich bereit sein, an eurer Idee oder eurem Konzept etwas zu ändern.



## VERSPRECHEN HALTEN

Halten, was man verspricht: Diese Konsistenz ist besonders bei Führungskräften gefragt. Hohe Arbeitsbelastung, knappe Fristen und ausufernde Informationsflut lassen uns jedoch immer wieder an unseren Zusagen scheitern.

### DIESE TIPPS KÖNNEN HELFEN, VERSPRECHEN EINZUHALTEN:

- Bewusste Versprechen machen: Versprecht nur, was ihr sicher halten könnt. So erleben andere, dass sie sich auf euch verlassen können.
- Werte wahrnehmen: Prüft im Vorhinein, ob eure Zusagen mit euren Werten und Überzeugungen zusammenpassen. Das motiviert umso mehr, euch daran zu halten.

- Erwartungsmanagement: Auch wenn es euch schwerfällt, den Erwartungen von Kolleginnen und Kollegen einen Dämpfer zu verpassen: Etwas von vornherein abzulehnen ist besser, als eine Zusage im Nachhinein wieder kassieren zu müssen.
- Andere positiv überraschen: Findet kreative Wege, um Zusagen treffen und halten zu können. Etwa, indem ihr prüft, ob Aufgaben delegiert werden können.
- An euch selbst arbeiten: Setzt euch kleine Erinnerungen im Kalender oder schreibt To-do-Listen usw., um sicherzustellen, dass ihr eure Versprechen nicht vergesst.

### DAS BRINGT'S:

Versprechen einhalten schafft Vertrauen. Und hilft, eine motivierende Atmosphäre herzustellen.



## 2:1

Überfrachtet andere nicht mit euren Gedanken. In einem Gespräch baut ihr ein Vertrauensverhältnis auf, indem ihr zeigt, dass ihr vor allem verstehen wollt, was eure Kolleginnen und Kollegen denken und fühlen.

### EIN EINFACHES ABER EFFIZIENTES KONZEPT, DAS IHR ALLERDINGS REGELMÄSSIG ÜBEN MÜSST:

Die 2:1-Regel besagt, dass wir am effektivsten sind, wenn wir für jeden Ansatz, den wir teilen, zwei Fragen stellen. So gestalten wir einen Dialog statt eines Monologs – und führen ein gesünderes, wechselseitiges Gespräch.

### DAS BRINGT'S:

- Fragen hilft uns, ...
- ... die Denkweise des anderen zu verstehen.
- ... ein Feedback zu erhalten und so mit der Zeit Wege zu finden, wie wir Botschaften am besten vermitteln können.
- ...inhaltlich zu lernen, zum Beispiel von Kolleginnen und Kollegen, die uns Anregungen geben, wie wir unsere eigenen Vorschläge besser präsentieren.



## SCHÖNER SCHEITERN: EINE GESUNDE FEHLERKULTUR

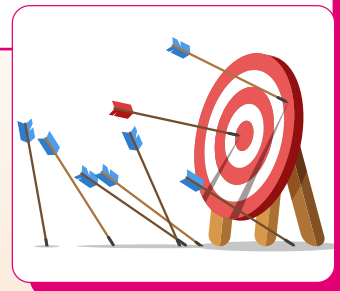
Eine Kultur des Scheiterns kann ein Gewinn für Teams und Unternehmen sein – wenn sie ein Umfeld bietet, das Lernen, Wachstum und neue Ideen fördert!

### SO FUNKTIONIERT'S:

- Betrachtet Scheitern als Teil eines Lernprozesses. Macht im Team immer wieder deutlich, dass Scheitern mit der richtigen Haltung eine gute Sache sein kann.
- Rückschläge gehören zum Job. Tretet einen Schritt zurück und schaut gemeinsam, was ihr daraus lernen könnt. Sich nach einem Rückschlag weiterzuentwickeln, zeichnet erfolgreiche Teams aus.
- Feiert eure Misserfolge! Es erfordert Mut, Neues auszuprobieren. Wer das wagt, hat Anerkennung verdient, auch wenn es nicht klappt. Das motiviert und ermutigt.
- Erfolg muss belohnt werden. Aber nicht nur der. Auch Fortschritte und Beiträge zu einzelnen Projekten verdienen Anerkennung. Sorgt dafür, dass sich jede und jeder gesehen und für ihren bzw. seinen Beitrag gewürdigt fühlt.

### DAS BRINGT'S:

Ein gemeinsames Verständnis für den Wert des Scheiterns kann Teams helfen, widerstandsfähiger zu werden. Es gibt ihnen das Vertrauen, Risiken einzugehen und innovativ zu sein.



## MIT EMOTIONEN RICHTIG UMGEHEN

Ihr müsst ein schwieriges Gespräch führen? Dann müsst ihr mit intensiven Emotionen rechnen. Es ist wichtig, sie anzunehmen und mitfühlend zu reagieren. Konzentriert euch darauf, eure Reaktionen im Griff zu halten. Versucht nicht, die Emotionen der anderen zu kontrollieren.

Es ist nicht leicht, negative Botschaften zu vermitteln. Macht euch klar, dass diese euer Gegenüber treffen und dass es wahrscheinlich etwas dauert, bis er oder sie diese verdaut hat. Aber dass ihr, wenn ihr das Gespräch emphatisch führt, dazu beiträgt, dass ihr am Ende beide daran wachst.

Denkt daran: Menschen sind widerstandsfähig. Macht euch auch das bewusst. Sie kommen mit schwierigen Situationen zurecht, wenn sie Zeit und Raum haben, sie zu verarbeiten.

### SO KÖNNT IHR DAMIT UMGEHEN:

- Macht euch vor einem herausfordernden Gespräch klar, dass eine emotionale Reaktion zu erwarten ist. Es liegt in unserer Natur, auf unerwartete Nachrichten heftig zu reagieren, weil in unserem Gehirn der Eindruck entsteht, dass wir einem Risiko oder einer Bedrohung ausgesetzt sind. Das verursacht Stress und Sorgen. Menschen durchlaufen Wellen von Emotionen wie Sorge, Selbstzweifel, Stress oder Wut. Oft richten sich diese Emotionen gegen diejenige Person, die die Nachricht überbringt.

## OFFENER UND EHRLICHER DIALOG

Anspruchsvolle Gespräche gehören zum Job. Hier ist ein ehrlicher und offener Dialog gefragt, damit ihr die Ziele des Austauschs erreicht und Erwartungen erfüllt.

### TIPPS FÜR DEN KONSTRUKTIVEN AUSTAUSCH:

- Erstellt im Vorfeld eine Agenda. So haben alle Parteien eine klare Vorstellung, was es zu besprechen gibt.
- Formuliert zu Beginn des Gesprächs ein paar Grundregeln. Das kann dabei helfen, dass sich alle Parteien respektvoll verhalten und das Gespräch produktiv verläuft.
- Offen bleiben: Es ist wichtig, die Sichtweise anderer zu respektieren und bereit zu sein, alle Aspekte des Themas zu erkunden.
- Aktiv zuhören: Ist in jedem Gespräch wichtig, in schwierigen besonders. Nehmt an, was andere sagen und berücksichtigt ihre Ansichten.
- Klare Aussagen: Achtet darauf, eure Gedanken und Gefühle deutlich und verständlich zu formulieren. So sorgt ihr dafür, dass andere eure Sichtweise verstehen.

### DAS BRINGT'S:

Von einem konstruktiven Austausch zu aktuellen Herausforderungen im Job profitieren sowohl Teammitglieder als auch Führungskräfte. Denn er verbessert die Kommunikation. Das Verständnis für die gegenseitigen Erwartungen wächst. Das kann zu produktiveren Arbeitsbeziehungen und besserer Leistung führen.

- Die erste Reaktion muss aber nicht der Gefühls- und Gemütszustand sein, mit dem jemand das Gespräch verlässt. Löst eine wahrgenommene Bedrohung einen Alarm aus, kann die Amygdala, der Teil des Gehirns, der die Flucht- oder Kampfreaktion steuert, nicht zwischen einer empfundenen und einer tatsächlichen physischen Bedrohung unterscheiden. Denkt daran, wenn ihr ein schwieriges Gespräch beginnt.
- Schwierige Gespräche lösen weniger negativen Stress aus, wenn Menschen Zeit und Raum haben, Nachrichten und Emotionen zu verarbeiten.
- Macht euch bewusst, dass man sich leicht von den Emotionen anderer mitreißen lässt. Werden unsere Gesprächspartner\*innen wütend, werden wir es schnell ebenfalls. Man schaukelt sich hoch. Lasst Reaktionen und Emotionen abflauen. Gebt dem Empfänger/der Empfängerin eurer Botschaft Zeit, sich zu beruhigen.
- Keine überstürzten Lösungen während eines schwierigen Gesprächs. Das lenkt euch ab. Konzentriert euch darauf, euer Gegenüber zu verstehen. Gebt dem/der anderen auch Raum, eure Intention nachzuvollziehen. Helft bei Bedarf, euer Feedback zu verstehen, anstatt sofort nächste Schritte vorzuschlagen. Das „Was“ und das „Warum“ sollten an erster Stelle stehen. Das „Wie“ folgt später.
- Begegnet Emotionen empathisch: Führt verständnisvoll durch das Gespräch. Akzeptiert Emotionen und gebt ihnen Raum. Stellt Fragen, nehmt euch Zeit und reagiert mit Bedacht. Menschen wollen gehört werden, also hört gut zu und rekapituliert das Gesagte.
- Wissen, was der oder die andere, nicht was ihr selbst braucht: Ist jemand aufgeregt, wollen wir beruhigen. Oft erfüllen wir damit aber eher unser eigenes Bedürfnis, nicht das der/des anderen. Überlegt euch, wie ihr unterstützen könnt oder fragt: Was brauchst Du jetzt von mir? Was trifft Dich? Was ist schwer für Dich?



## GESPRÄCHSFÜHRUNG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Schwierige Gespräche zu führen, gehört zu den Aufgaben von Führungskräften. Seht sie als Chance, Konflikte zu lösen, die Arbeitsqualität und Leistung im Team zu verbessern, eure Beziehung zu den Teammitgliedern zu stärken.

### EIN PAAR TIPPS FÜR DIE VORBEREITUNG UND DIE GESPRÄCHSFÜHRUNG:

- **Plant das Gespräch:** Nehmt euch Zeit zu entscheiden, worüber ihr sprechen möchtet. Erstellt einen Gesprächsplan, in dem ihr euer gewünschtes Ergebnis definiert.
- **Hört zu:** Achtet darauf, den Standpunkt der anderen Person zu berücksichtigen. Selbst wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt, ist es wichtig, das Gespräch in eine positive Richtung zu lenken.

- **Konzentriert euch:** Führt euch immer wieder eure Zielsetzung vor Augen – vor allem wenn das Gespräch Gefahr läuft, hitzig zu werden. Wenn ihr den Fokus behaltet, bleibt auch das Gespräch produktiv.
- **Positiv bleiben:** Kontrolliert eure negativen Emotionen und denkt immer daran, dass ihr mit eurem Austausch etwas bewirken und bewegen wollt.
- **Seid respektvoll:** Vermeidet negative Formulierungen und Spekulationen. Wählt eine respektvolle Sprache und achtet darauf, dass diese auch als solche wahrgenommen wird.

### DAS BRINGT'S:

Ein konstruktives Gespräch zu einem schwierigen Thema kann zu positiven Ergebnissen führen. Und so dazu beitragen, die Stimmung am Arbeitsplatz zu verbessern.



## DIE KUNST DES FEEDBACKS

Gelungenes Feedback ist eine Herausforderung. Besonders, wenn es darum geht, Kritik zu äußern. Dann sind klare Botschaften, Empathie und Respekt gefragt.

Denn: Kritik kann verletzen oder sogar Widerstand hervorrufen.

Und auch positives Feedback kann – ungeschickt eingesetzt – erniedrigend wirken.

In beiden Fällen verfehlen wir unser Ziel. Nämlich unser Gegenüber in seinem Verhalten und seiner Arbeitsweise zu bestärken beziehungsweise sie oder ihn zu motivieren, diese anzupassen.

### WIE ES GELINGT:

- **Strukturiert das Feedback:** Überlegt euch im Vorfeld sehr genau, welche Rückmeldung ihr geben und was ihr damit erreichen wollt.
- **Wichtigste Botschaft:** Versucht, das Wesentliche eures Feedbacks zu Beginn des Gesprächs zu formulieren, um anschließend Zeit zum Nachdenken und Diskutieren zu haben.
- **Konkrete Beispiele:** Beschreibt Situationen, auf die ihr euch bezieht, sehr genau. Skizziert ein bestimmtes Verhalten und die Auswirkungen, die es auf andere Personen oder auf ein Projekt hatte. Je detaillierter ihr sie beschreibt, desto besser verstehen andere, wovon ihr sprecht und warum ihr dieses spezifische Verhalten thematisiert.

- **Volle Aufmerksamkeit:** Keine Handynachrichten, keine Anrufe. Konzentriert euch im Gespräch voll und ganz auf euer Gegenüber.
- **Ausgangspunkt:** Macht ganz deutlich, dass euer Feedback ein Ansatz für die weitere Entwicklung und keine Bestrafung ist.
- **Wie fühlt der/die andere sich?** Versetzt euch in die Lage eures Gesprächspartners/eurer Gesprächspartnerin. Sprecht an, wie er oder sie sich eurer Meinung nach fühlen könnte. Das hilft euch auch, die passenden Worte zu finden.
- **Unterstützungsbedarf:** Im Gespräch wird deutlich, dass euer Gegenüber Hilfe brauchen kann, um sich weitere Kenntnisse anzueignen oder Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu trainieren? Überlegt euch, wer das am besten leisten kann. Ihr selbst, eine Kollegin, ein Coach? Oder besser ein Seminar?
- **Gut zu wissen:** Aus jedem konstruktiven Gespräch können wertvolle Ideen und Impulse für eure weitere Zusammenarbeit hervorgehen.
- **Ihr habt positives Feedback?** Öffentliche Anerkennung ist besonders wirkungsvoll. Wenn ihr die Rückmeldung in einem größeren Kreis teilt, unterstreicht ihr eure Wertschätzung für den Kollegen oder die Kollegin. Andere können sich an der Leistung ein positives Beispiel nehmen und sich daran orientieren.

### DAS BRINGT'S:

Ein durchdachtes und konstruktives Feedback trägt dazu bei, die Akzeptanz für eure Botschaften zu erhöhen und andere anzuregen, Veränderungen anzugehen.





# NÄHE ÜBER DISTANZ

## SECHS TIPPS

Wenn alle aus der Ferne oder in einer hybriden Form zusammenarbeiten, ist Vertrauen wichtiger denn je – und Abwarten keine Option. Sechs Maßnahmen und Tipps, die den Vertrauensaufbau auch remote ermöglichen.



### 1. NICHT NUR NAMEN AUF DEM BILDSCHIRM

Wenn euer Team von verschiedenen Standorten aus arbeitet, seht ihr euch möglicherweise tage- oder wochenlang nicht. Neue Teammitglieder habt ihr vielleicht noch nie persönlich getroffen. Es kann passieren, dass man jemanden kaum als „ganze Person“, sondern nur als Namen auf dem Bildschirm wahrnimmt. Um dies zu verhindern, solltet ihr euch Zeit nehmen. Reserviert bei virtuellen Besprechungen die ersten fünf Minuten bewusst für Teambuilding. Das erfordert keine große Planung. Bittet die Teilnehmenden einfach, ihre Kameras einzuschalten und etwas aus ihrem Leben zu erzählen, zum Beispiel was sie am Wochenende planen.



### 2. UNBEWUSSTE SIGNALE WAHRNEHMEN

Bei persönlichen Gesprächen im virtuellen Raum lassen sich unbewusste Signale, Hinweise und Körpersprache schlechter erfassen. So erkennen wir weniger gut, wie sich Kolleginnen und Kollegen fühlen.

So geht's anders: Zeigt, dass ihr aktiv zuhört. Die Webcam ist eingeschaltet, lasst euch nicht von E-Mails und anderen Dingen ablenken. Erzählt zu Beginn etwas Authentisches: entweder etwas aus dem eigenen Leben oder ein Unternehmens-Update. Ziel ist es zu signalisieren, dass das Gespräch nicht nur dazu dient, den aktuellen Projektstand abzufragen. Dann trauen andere sich auch, das zu sagen, was ihnen am Herzen liegt. Stellt offene Fragen, die ihr anschließend in Maßnahmen umsetzen könnt, z. B.: Was könnte deinen Arbeitsalltag vereinfachen? Wie kann ich dich unterstützen?



### 3. ORGANISIERT HYBRIDE MEETINGS SORGFÄLTIG

Viele von uns sind heute in hybriden Teams tätig. Das heißt: Ein Teil der Mitarbeitenden ist vor Ort, ein Teil arbeitet aus der Ferne. Umso wichtiger, dass alle Beteiligten gleichermaßen in Meetings einbezogen werden.

- Sorgt dafür, dass sich „Remote-Teammitglieder“ nicht ausgeschlossen, sondern gleichberechtigt in jeden Austausch einbezogen fühlen.
- Verteilt Dokumente vor der Besprechung digital. Etwa über eine gemeinsame Plattform wie OneNote oder virtuelle Whiteboards.
- Versucht die persönliche Teilnahme auf maximal sechs Personen zu beschränken. Bittet alle, darauf zu achten, dass sie auf dem Bildschirm zu sehen sind und in die Kamera schauen.

- Bittet die virtuell Teilnehmenden, in Webex die Layout-Schaltfläche oben rechts zu verwenden. So werden nur die „Kacheln“ der Teilnehmenden angezeigt, die mit Video eingewählt sind. Auf diese Weise erhalten sie eine bessere Sicht auf alle.
- Wenn regelmäßige Besprechungen verschiedene Moderatorinnen oder Moderatoren haben, sorgt dafür, dass diese abwechselnd vor Ort und virtuell zugeschaltet sind.
- Ernennet unter den persönlichen Teilnehmenden einen „Remote-Buddy“. Dessen Aufgabe ist es, sich für die virtuellen Teammitglieder einzusetzen und dafür zu sorgen, dass diese aktiv in die Gespräche einbezogen werden.
- Definiert eine Methode für Wortmeldungen (sollen die Teilnehmenden ihre Stimme, die Handheben-Funktion oder etwas anderes nutzen?). Wenn ihr eine Funktion wie „Hand heben“ wählt, sollte dies für alle gelten – vor Ort und remote.
- Fragt regelmäßig nach der Meinung der remote Teilnehmenden.



#### 4. SAGEN, WAS MAN DENKT

Ziel ist es, eine Kultur zu schaffen, in der Ideen und Bedenken aller gehört werden. Das lässt sich nicht über Nacht erreichen. Vier wichtige Punkte, um eine dauerhafte „Speak-up“-Kultur im Team zu verankern:

- Jede/r beginnt bei sich selbst. Seid transparent. Sich zu äußern und seine Gedanken ehrlich mitzuteilen, erfordert Vertrauen. Beginnt, indem ihr erzählt, was ihr über Neuerungen und Veränderungen wisst und denkt. Übt, offen zuzugeben, wenn ihr etwas nicht wisst. Das baut das Vertrauen auf.
- Unterstützt Meinungsäußerungen. Es reicht nicht, zu warten, bis jemand freiwillig seine Meinung sagt, um sie dann zu bestätigen. Ermutigt euch gegenseitig, euch zu Wort zu melden. Nehmt euch Zeit, Leute gezielt nach ihrer Meinung zu fragen.

- Hatte jemand den Mut, sich zu äußern, vermittelt der Person das Gefühl, dass ihre Meinung geschätzt und ernstgenommen wird.
- Reagiert umgehend. Hat jemand ein Anliegen geäußert, ist das Schlimmste, was er als Antwort bekommen kann, ein Schweigen. Wer keine Antwort erhält, wird sich womöglich künftig nicht mehr äußern. Entsprechend wichtig ist es, dass ihr umgehend reagiert – selbst wenn das Ergebnis nicht dem entspricht, was sich die Person erhofft hat.

#### 5. ZIELE VERBINDEN AUCH ÜBER DISTANZ



Gemeinsame Ziele fördern den Vertrauensaufbau, weil dabei alle am gleichen Strang ziehen. Im virtuellen Umfeld ist das sogar noch wichtiger. Ein gemeinsames Ziel führt Teammitglieder, die sich im Homeoffice möglicherweise kaum verbunden fühlen, zusammen. Und verhindert, dass sie sich von ihren eigenen persönlichen Zielen ablenken lassen.

#### 6. TOOLS FÜR TRANSPARENZ



Transparenz bedeutet, dass man sagt, was man meint. Dass man meint, was man sagt. Und dass man hält, was man verspricht. Das gilt auch im virtuellen Raum. Arbeitspläne, Projektfortschritte und der Status von Aufgaben sollten dementsprechend allen Teammitgliedern jederzeit zugänglich sein. Wenn ihr etwas nicht rechtzeitig abliefern könnt oder Hilfe braucht, informiert das Team. Nur so können andere helfen.



# VERTRAUENSVOLLES VERHALTEN

## EIN ÜBERBLICK

Der US-Amerikaner Stephen M. R. Covey beschreibt Vertrauen als elementare Voraussetzung für soziale Beziehungen und produktive Organisationen. Dabei geht er davon aus, dass sich das Vertrauen in „fünf Wellen“ unter den Menschen ausbreitet – angefangen beim Vertrauen in uns selbst. Es folgen das Beziehungsvertrauen, das Vertrauen in Organisationen, in Marken und den Markt sowie in die Gesellschaft.

➤ Heißt: Um anderen vertrauen zu können und Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen, muss man zunächst einmal [sich selbst vertrauen](#), sich auf die eigenen Vorsätze, Versprechungen und Konsequenzen verlassen können.

## DAS ZWISCHENMENSCHLICHE BEZIEHUNGSVERTRAUEN KANN MAN DANN MIT 13 KONSISTENTEN VERHALTENSWEISEN AUFBAUEN UND FÖRDERN.

# 1

### KLARTEXT

Sagen, was man meint, und meinen, was man sagt. Nicht um den heißen Brei herumreden. Nicht schmeicheln. Eindeutig und unverblümt sein – ohne respektlos und verletzend zu werden. So entstehen Klarheit, Integrität und offene Kommunikation.

# 2

### RESPEKT ZEIGEN

Kleine Dinge, große Wirkung. Verhaltet euch so, dass ihr anderen Respekt und Wertschätzung entgegenbringt. Zum Beispiel zeugt es von Respekt, Menschen mit Namen zu kennen und anzusprechen. Achtet besonders darauf, auch Menschen gegenüber respektvoll zu sein, die euch nicht helfen können, das zu bekommen, was ihr wollt.

# 3

### TRANSPARENZ SCHAFFEN

Nichts verbergen, nichts vertuschen. Nicht offiziell auf eine Art und Weise handeln und im Verborgenen auf eine andere. Schafft Transparenz, indem ihr ehrlich seid und eure Absichten offen und nachprüfbar darlegt.

# 4

### FEHLER WIEDERGUTMACHEN

Wenn ihr Vertrauen verletzt habt, gebt euch Mühe, es wieder aufzubauen. Achtet darauf, dass andere deutlich merken, dass ihr euch bemüht, verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen, und nicht versucht, etwas zu vertuschen, zu entschuldigen oder zu rechtfertigen.

# 5

### SEID LOYAL

Zeigt Anerkennung für das, was andere tun und leisten. Sagt ihnen, wie sehr ihr ihre Arbeit schätzt und lobt sie auch gegenüber anderen. Anerkennung schafft Vertrauen. Verleumdungen zerstören es. Führungskräfte, die Verantwortung für Dinge übernehmen, die schief gelaufen sind, anstatt ihren Teams die Schuld zu geben, bauen enorm viel Vertrauen auf.

# 6

### LIEFERT ERGEBNISSE

Eine zuverlässige Erfolgsbilanz sorgt dafür, dass andere sich darauf verlassen, dass ihr gute Ergebnisse liefert. Dadurch erhaltet ihr mehr Flexibilität und Freiheit in einer Beziehung. Allerdings müsst ihr zuvor genau wissen, was andere von euch erwarten. Und ihr dürft nur realistischen Zielen und Erwartungen zustimmen. Denn wenn ihr etwas zugesagt habt, dann solltet ihr Ergebnisse liefern – keine Ausreden.



# VERTRAUVENSVOLLES VERHALTEN

7

## GEMEINSAM BESSER WERDEN

Auch kontinuierliche Verbesserung schafft Vertrauen. Vereinbart, woran ihr arbeiten wollt und verfolgt dieses Ziel konsequent. Betrachtet die Fehler, die ihr dabei macht, als eine Form des Feedbacks und lernt aus ihnen. Dankt anderen für Kritik und entwickelt euch weiter; denkt immer daran, dass eure heutigen Fähigkeiten morgen vielleicht nicht mehr reichen könnten.

8

## STELLT EUCH DER REALITÄT

Habt den Mut, euch auch mit harten Fakten auseinanderzusetzen. Sie zu ignorieren, ändert nichts an den Tatsachen; es zerstört nur Vertrauen. Wer sich weigert, der Realität ins Auge zu sehen und sie offen zu beschreiben, läuft schlimmstenfalls Gefahr als respektlos wahrgenommen zu werden. Respekt zeigt ihr anderen hingegen, indem ihr bei schwierigen Themen ehrlich seid und euch traut Wahrheiten aussprechen, zu denen andere schweigen.

9

## ERWARTUNGEN KLÄREN

Ob zu Hause oder am Arbeitsplatz: Zweideutige oder unklare Erwartungen können Vertrauen zerstören. Etwa weil die einen denken, dass sie Erwartungen und Ziele erfüllen oder sogar übertreffen, die anderen aber ganz anderer Auffassung sind. Um dies zu vermeiden, sorgt dafür, dass die Erwartungen aller Beteiligten kristallklar sind. Schreibt bei der Arbeit Projekt-Vereinbarungen. Überprüft nach Gesprächen, ob alle das Gleiche gehört, verstanden und akzeptiert haben.

10

## ÜBT VERANTWORTLICHKEIT

Nehmt euch selbst und andere in die Pflicht. Achtet darauf, was ihr denkt und sagt, und stoppt jede Tendenz, anderen die Schuld zu geben. Klärt bei der Arbeit Verantwortlichkeiten.

11

## ERST ZUHÖREN

Wenn ihr redet, hört ihr nicht zu. Ihr hört auch dann nicht zu, wenn ihr, während andere sprechen, darüber nachdenkt, was ihr als nächstes sagen wollt. Doch zuhören zeugt von Respekt. Außerdem gewinnt ihr wichtiges Wissen, das ihr braucht, um die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen. Lernt, auch auf das zu hören, was andere Menschen nicht ausdrücklich sagen.

12

## HALTET ZUSAGEN EIN

Je mehr Zusagen ihr macht und haltet, desto mehr Vertrauen baut ihr auf. Eure Zusagen müssen natürlich realistisch sein. Unrealistische Zusagen werden gebrochen, ihr erreicht das Gegenteil dessen, was ihr eigentlich erreichen wollt, denn Vertrauen wird zerstört. Zeichnet sich ab, dass ihr eine Zusage nicht halten könnt, ergreift die Initiative und steckt den Rahmen gemeinsam neu ab.

13

## VERTRAUEN AUSBAUEN

Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit. Wer Vertrauen sät, der erntet auch Vertrauen. Ihr fördert es also, indem ihr zuallererst anderen vertraut. So ein Vertrauensvorschuss ist zwar mit Risiken verbunden, aber gut gemanagte Risiken führen zu Belohnungen. Habt ihr dennoch das Gefühl, dass euer Vertrauen nicht erwidert wird, fragt nach, woran das liegt. Macht euch bewusst, dass Misstrauen und Mikromanagement kontraproduktiv sind.

Quelle: Stephen M. R. Covey, *the Speed of Trust, 13 Behaviors*



# LERNREISE FÜR TEAMS

## EIN FORMATVORSCHLAG



Vertrauen und Psychologische Sicherheit sind Grundvoraussetzungen für gut funktionierende Teams. Denn sie sorgen für eine angstfreie Arbeitsatmosphäre. Und die wiederum steigert Wohlbefinden, Innovationskraft, Produktivität und Leistungsfähigkeit. Doch was tun, wenn vertrauensvolle Beziehungen fehlen, etwa weil ein Team sich ganz neu findet? Unsere Reisebeschreibung hilft, Vertrauen Schritt für Schritt aufzubauen.

### REISEZIEL ▲

Die „Team-Vertrauensreise“ gibt Teams Impulse, um (erste) gute Erfahrungen in geschütztem Rahmen zu sammeln, zunächst in kleinen Dreier-Buddy-Teams. So gewinnen die Teammitglieder nach und nach Mut und das Vertrauen zueinander wächst. Diese Erfahrungen lassen sich auf das gesamte Team übertragen und weitere vertrauensvolle Beziehungen aufbauen.

### REISEDAUER ✓

Die Impulse sind als zusammenhängende Erfahrungsreise für ein Team zusammengestellt. Die Reise erstreckt sich in Häppchen (ca. 1,5h/ Woche) über drei bis sechs Wochen.

### REISEVORBEREITUNGEN

#### Was man unterwegs braucht:

- Zeit und Raum, um im Team gute Beziehungen aufzubauen,
- eine Atmosphäre, die Diversity und Unterschiedlichkeit im Team ermöglicht und wertschätzt,
- die Möglichkeit, sich offen zu Feedback und Fehlern austauschen zu können – die Kompetenz, Gefühle wahrzunehmen und besprechen zu können.

### START ▶

Teams beginnen mit einem gemeinsamen KickOff oder Start-Workshop. In diesem KickOff bilden sich die Buddy-Teams, die sich in den nächsten Wochen mindestens dreimal treffen, gemeinsam kleine Übungen machen und sich dazu austauschen.

### UNTERWEGS !

Die Buddies erhalten gut vorbereitete Unterlagen, mit denen sie die Treffen selbstorganisiert durchführen können: Mal eine Übung, um sich der eigenen Gefühle und Bedürfnisse bewusster zu werden und mit Kolleg\*innen darüber sprechen zu können, mal eine Vorlage für eine etwas andere „Gebrauchsanleitung für mich selbst“ oder einen konkreten Ablauf für eine spielerische Feedbackrunde im Team.

### TEAM-VERTRAUENSREISE IN A NUTSHELL

Ein Format für Teams, mit dem diese sich selbstgesteuert auf eine Erfahrungsreise zum Thema Vertrauen machen, ermutigende Erfahrungen sammeln und Stück für Stück darauf aufbauen können.

### DAS ZIEL IM BLICK

Nach den drei Buddy-Treffen kommt das gesamte Team zusammen, wertet die Erfahrungen aus und überlegt, was so wertvoll für das Team ist, dass die Mitglieder es gerne weiter machen wollen. Zudem beschließt das Team, wie es am Aufbau von Vertrauen und Psychologischer Sicherheit weiterarbeiten will.

Auch hierzu erhalten die Teams praktische Tipps – etwa die Rolle eines „Vertrauens-Heros“ einzuführen, die Buddy-Team-Runden mit neuer Konstellation weiterzuführen, feste Meetingzeiten zu planen, in denen es nur um die Beziehungen im Team oder um Feedback bzw. das Lernen aus Fehlern (z.B. „Fuckup-Meetings“) geht und fachliche Themen ausgeklammert sind. Letztere helfen, im nächsten Fachmeeting für volle Konzentration zu sorgen, weil zwischenmenschlichen Themen geklärt sind.





**BERGFEST**

**5**  
Entscheidet gemeinsam im Team, wie die Reise weiter geht

- Welche Erkenntnisse möchten wir im gesamten Team teilen und bewahren?
- Wie behalten wir Vertrauen und Psychologische Sicherheit gut im Blick?
- Welche Strukturen und Gewohnheiten können uns im Alltag dabei helfen?



**DRITTER ZWISCHENSTOPP**

**4**  
Buddy-Treffen drei: Wohlwollen und Feedback

- Wie geben wir uns hilfreiches Feedback, ohne zu verletzen?
- Wie fördern wir eine beständige Feedbackkultur?



**ZWEITER ZWISCHENSTOPP**

**3**  
Buddy-Treffen zwei: Kompetenz, Diversität und Verletzlichkeit

- Was bringt jede(r) Einzelne ins Team ein?
- Was sind unsere Stärken (und unsere Verletzlichkeiten)?



**Reise ins Ich:**

Nehmt euch Zeit für Reflexion und bereitet den nächsten Reise-Stopp vor!

**Reise ins Ich:**

Nehmt euch Zeit für Reflexion und bereitet den nächsten Reise-Stopp vor!

**ERSTER ZWISCHENSTOPP**

**Buddy-Treffen eins: Werte, Integrität und emotionale Intelligenz**

- Was sind meine Bedürfnisse und wie spüre ich, was mir wichtig ist?
- Wie reguliere ich meine Emotionen?



**Reise ins Ich:**

Nehmt euch Zeit für Reflexion und bereitet den nächsten Reise-Stopp vor!

**1**

**START**

**KickOff mit dem gesamten Team**

- Was sind Vertrauen und Psychologische Sicherheit im Team und warum sollten wir uns damit befassen?
- Analyse des Status quo: Wo stehen wir und wo wollen wir hin?
- Bilden der Buddy-Teams und Vorbereiten der Buddy-Treffen.



# ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

## EINE POLARISIERTE WELT

Vertrauen ist die Basis für unsere Beziehungen – zwischenmenschlich, in Organisationen, in unserer Gesellschaft. Unterschiedliche Studien und Forschungen setzen sich daher mit diesem wichtigen Wert auseinander. Eine davon: Das Edelman Trust Barometer, das seit mehr als zwanzig Jahren tausende Personen weltweit zum Thema „Vertrauen“ befragt. Im Januar erschienen die Ergebnisse für das Jahr 2023 unter dem Titel „Navigating a Polarized World“. Ein Einblick.

Dem eigenen Arbeitgeber vertrauen Erwerbstätige am meisten. Die Wirtschaft gilt als ethisch korrekt und kompetent. Regierungen, Medien und NGOs verlieren zunehmend das Vertrauen der Bevölkerung – besonders in Demokratien. Zu diesen Ergebnissen kommt das aktuelle Edelman Trust Barometer 2023. Insgesamt stieg die Anerkennung für ethisches Handeln in der Wirtschaft über die vergangenen drei Jahre kontinuierlich an. Mögliche Gründe laut Studie: Die Leistungen der Unternehmen während der Pandemie, der wachsende Fokus auf gesellschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit



sowie die Reaktion auf den Krieg in der Ukraine, als infolge des Angriffs mehr als 1.000 Unternehmen den russischen Markt verließen. Entsprechend wünscht sich eine Mehrheit der Studienteilnehmer\*innen, dass die Wirtschaft eine Führungsrolle übernimmt. Unternehmen und ihre CEOs sollen sich verstärkt für Nachhaltigkeit und soziale Belange einsetzen.

## PERSÖNLICHE UND EXISTENZIELLE SORGEN

Insgesamt verzeichnet das Barometer weltweit sinkendes Vertrauen in gesellschaftliche Institutionen. Herbeigeführt durch wirtschaftliche Unsicherheit, Desinformation, eine tiefgreifende Spaltung der Gesellschaften und Führungsversagen. Hintergründe: Neben den Sorgen um Klimawandel, Jobverlust durch Automatisierung oder die Pandemie kamen im vergangenen Jahr massive Ängste unter anderem vor der Inflation oder einem Atomkrieg hinzu. Diese haben ein verschärftes Misstrauen und eine zunehmende Polarisierung innerhalb der Gesellschaften zur Folge.

### DIE „TOP-TEN“-ERGEBNISSE DER STUDIE



#### WIRTSCHAFT: KOMPETENT UND ETHISCH

Die Wirtschaft hat ihren Ethik-Score das dritte Jahr in Folge gesteigert – um 20 Punkte seit 2020. Sie ist die einzige Instanz, die sowohl als kompetent als auch als ethisch gilt.



#### INSTITUTIONELLES UNGLEICHGEWICHT

Weltweit zeigt sich eine Lücke von elf Punkten im Hinblick auf das Vertrauen in die Wirtschaft und dasjenige in Regierungen: 62 Prozent vertrauen der Wirtschaft, den Regierungen hingegen nur 51 Prozent.



#### ZWISCHEN MASSE UND KLASSE

Personen aus einkommensstarken Schichten sind vertrauensvoller als Menschen aus einkommensschwachen Schichten. In 21 von 28 untersuchten Ländern liegt die Diskrepanz im zweistelligen Bereich.



#### WIRTSCHAFTLICHER OPTIMISMUS SINKT

Nur noch 40 Prozent der Befragten weltweit gehen davon aus, dass es ihrer Familie in fünf Jahren wirtschaftlich besser gehen wird – ein Rückgang um 10 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr 2022.



## **POLARISATION AM STÄRKSTEN, WENN SPALTUNGEN TIEF VERWURZELT SIND**

Nach der Auswertung von Edelman sind sechs der untersuchten Länder – darunter die USA – stark polarisiert. In weiteren neun Ländern – darunter Deutschland – zeigen die Umfrageergebnisse gefährliche Polarisierungstendenzen auf.



## **SOZIALER ZUSAMMENHALT SCHWINDET**

62 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass das soziale Gefüge, das ihr Land einst zusammenhielt, zu schwach geworden ist, um eine ausreichende Grundlage für Einheit und Gemeinschaft zu bilden.



## **IDEOLOGIE WIRD ZU IDENTITÄT**

Nur ein geringer Teil der Befragten ist bereit, Menschen zu helfen, die gegensätzliche Standpunkte vertreten. Auch in deren Nachbarschaft zu leben oder mit ihnen zusammenzuarbeiten lehnt ein Großteil ab.



## **WIRTSCHAFTSUNTERNEHMEN SOLLEN GESELLSCHAFTLICHE THEMEN ANGEHEN**

Die Wirtschaft sollte mehr tun, um Themen wie dem Klimawandel und wirtschaftlicher Ungleichheit zu begegnen oder die Umschulung von Arbeitskräften zu fördern.



## **UNTERNEHMEN LAUFEN GEFÄHR POLITISIERT ZU ERSCHEINEN**

In 19 von 28 Ländern ist weniger als die Hälfte der Befragten der Meinung, dass Unternehmen es vermeiden können, eine politische Position einzunehmen, wenn sie sich für umstrittene gesellschaftliche Themen engagieren.



## **DER KAMPF UM DIE WAHRHEIT: WIRTSCHAFT SOLL SPALTENDE KRÄFTE ZUR RECHENSCHAFT ZIEHEN**

Durchschnittlich 64 Prozent sind der Ansicht, dass Unternehmen dazu beitragen, das Sozialverhalten und das soziale Gefüge zu stärken, wenn sie Politiker\*innen und Medien dabei unterstützen, einen größeren gesellschaftlichen Konsens zu schaffen.

Quelle: Edelman Trust Barometer 2023

# T WIE TRUST

## ENTSCHEIDEN LEICHT GEMACHT

Das menschliche Gehirn spart gern Energie. Vertrauen hilft ihm dabei. Denn Vertrauen erlaubt automatisierte, blitzschnelle Entscheidungen. Für Marken liegt darin eine Chance – die Zeiten, in denen sie automatisch als vertrauenswürdig galten, sind aber längst vorbei.

„Belastungsprobe für das Vertrauen“, heißt es beim [Edelman Trust Barometer](#) 2023. Die Umfrage sieht das Vertrauen weltweit in einer Krise. Dabei ist Vertrauen in unserer immer komplexeren digitalen Welt zunehmend relevant. „Je höher die Flut an Informationen und Angeboten, umso mehr sehnen sich Menschen nach Orientierung und Sicherheit“, erklärt Markenstrategie Christian Hammerschmidt. „Eine vertrauenswürdige Marke kann diese Sicherheit herstellen.“

Als mächtigster Vertrauenshebel gilt, zu tun, was man verspricht. Blenderei und Fehltritte machen in Zeiten von Social Media schnell die Runde. Laut Edelman Trust Barometer ist das Vertrauen in eine Marke zudem eng damit verknüpft, ob ein Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung übernimmt.

## SAUGT EINDRÜCKE AUF WIE EIN SCHWAMM

„Wir hören nicht auf, bis alle dabei sind.“ Mit diesem Purpose verspricht die Telekom digitale Teilhabe. Dass der Konzern es ernst meint, unterstreichen unter anderem Milliarden-Investitionen in Glasfaser und 5G. Genauso wie ein unermüdlicher Einsatz bei der Flutkatastrophe an der Ahr, die Unterstützungen für die Bevölkerung der Ukraine sowie deren Angehörige und für die Betroffenen der Erdbeben in der Türkei und in Syrien.

Mitarbeitenden-Initiativen wie DIGITAL@School oder die Green Pioneers sowie das Engagement in Sachen Cyber Security und „Gegen Hass im Netz“ sorgen dafür, dass die Menschen die Telekom wahrnehmen und sich positiv an die Marke erinnern. Das Unterbewusste saugt Eindrücke auf wie ein Schwamm. „Wir alle sind Markenbotschafter, was wir sagen und tun, kann Vertrauen schaffen oder konterkarieren. Je mehr positive Begegnungen jemand mit einer Marke macht, desto größer ist das Vertrauen in diese“, sagt Christian Hammerschmidt, Senior Brand Manager. Fehlverhalten führt schlimmstenfalls zu riesigen Vertrauensverlusten.

## DER MENSCH IST NICHT FÜRS UNBEKANNTE GEMACHT

In der Telekommunikation ist Vertrauen besonders wichtig, weil die Produktdifferenzierung im Markt gering ist und die Kundenbeziehungen langfristig ausgelegt sind. Umso erfreulicher, dass die Deutsche Telekom in Umfragen vertrauenswürdiger wahrgenommen wird als ihre Mitbewerber. Unbestritten punktet die Telekom dabei auch mit ihrer Größe, Präsenz und Langlebigkeit. Anfang 2023 wurde der Konzern gar zu Europas wertvollster Marke gekürt.



„Der Mensch ist nicht fürs Unbekannte gemacht. Bekannte und gelernte Dinge werden mit Vertrauen assoziiert“, sagt Christian Hammerschmidt. Das ist auch der Grund, warum die Markenstrateg\*innen Wert darauflegen, dass Produktverpackungen klar wiedererkennbar gestaltet sind.

Selbst bei Miniaktionen wie dem Versand einer Mail oder dem Öffnen einer App kann Vertrauen entstehen. Dann, wenn Sounds aus der Klangwelt des Konzerns bestätigen, dass eine solche Aktion gelaufen ist wie geplant. „Sounds sind besonders wirkungsvoll, weil sie vom Hirn schneller verarbeitet werden als Gesehenes“, erklärt Christian Hammerschmidt. Das Soundlogo der Telekom kennen immerhin 80 Prozent der Deutschen. Bei jedem Hören triggert es Erfahrungen.

## VERSTAND FOLGT EMOTION

Wenn Menschen einer Marke vertrauen, spielen sich bei Kaufentscheidungen Automatismen ab. Der Mensch entscheidet in Millisekunden. Sprich er schöpft aus seinem Erfahrungsschatz, sortiert Unternehmen danach ein, was er selbst und andere erfahren haben. „Auch wenn wir glauben, rational zu entscheiden, findet in der Regel nur eine Post-Rationalisierung statt. Das heißt, wir entscheiden nach Gefühl und suchen im Anschluss nach Gründen für diese Entscheidung“, erklärt Christian Hammerschmidt.

Im Zuge einer neuen globalen Markenstrategie sollen das T und die impliziten Markenwerte wie Vertrauen noch stärker weltweit einheitlich erlebbar werden.





# VERTRAUEN AM KAPITALMARKT

## DER MENSCHLICHE FAKTOR



An der Börse wird die Zukunft gehandelt. Vergangene Erfolge sind nichts wert, wenn sich die Aussichten eintrüben. Umso genauer schaut der Markt auf Ziele und Prognosen von Unternehmen. Doch nicht allen wird geglaubt. Erfolgreich ist, wer bei den Investorinnen und Investoren Vertrauen genießt.

Wer sich Anteile an einem Unternehmen kauft, setzt darauf, dass dessen Geschäft gut läuft, dass auch künftig Gewinne sprudeln und die Aktionär\*innen am Erfolg teilhaben werden – etwa über Ausschüttung einer Dividende oder Kurssteigerungen. Natürlich beschäftigen sich viele Menschen, die den Markt beobachten und Analysten bzw. Analystinnen mit den Zukunftsaussichten von Unternehmen und Branchen. Ihre Berichte prägen oft das Meinungsbild der Investor\*innen. Auch die Medien tragen dazu bei.

### VERTRAUEN AUFBAUEN

Wichtig sind aber nicht nur harte Zahlen wie Umsatz, Ergebnis und Investitionen. Die entscheidenden Fragen lauten: Traue ich es dem Management zu, seine Ziele zu erreichen? Und ist das Unternehmen für Transparenz und Verlässlichkeit bekannt oder hat es in der Vergangenheit schon einmal für böse Überraschungen gesorgt? Der Vorstand – unterstützt vom Bereich Investor Relations (IR) – muss also Vertrauen bei den Investor\*innen aufbauen. Das ist entscheidend für das Ansehen am Kapitalmarkt. Bei der Telekom bewerten die Marktteilnehmenden die Arbeit von Management und IR sehr positiv und zeichnen sie regelmäßig mit Preisen aus. Im Ergebnis entwickelt sich die T-Aktie seit Jahren besser als die Anteilsscheine von Wettbewerbern.

### REALISTISCHE ZIELE

Die Prognosesicherheit wird zum Gradmesser für das Management. Wenn die Unternehmensführung immer wieder von den Zahlen überrascht wird, leidet das Vertrauen. Das gilt natürlich vor allem, wenn Ziele nicht erreicht werden. Eine Gewinnwarnung erschüttert die Märkte. Das Management sollte dann nachvollziehbar begründen können, warum es dazu gekommen ist. Aber auch wenn die Gewinne viel höher ausfallen als geplant, begeistert das nicht zwingend die Investor\*innen. Dann war vermutlich die Planung deutlich zu konservativ. In einer Studie des Wirtschaftsprüfungunternehmens Ernst & Young heißt es dazu: „Für gerade einmal 6 Prozent (der Investorinnen und Investoren) eignet sich eine Prognose, die auf jeden Fall übertroffen werden kann – also eine bewusst vorsichtige Prognose – zum langfristigen Aufbau von Vertrauen am Kapitalmarkt.“

### PERSONEN BEWEGEN DIE MÄRKTE

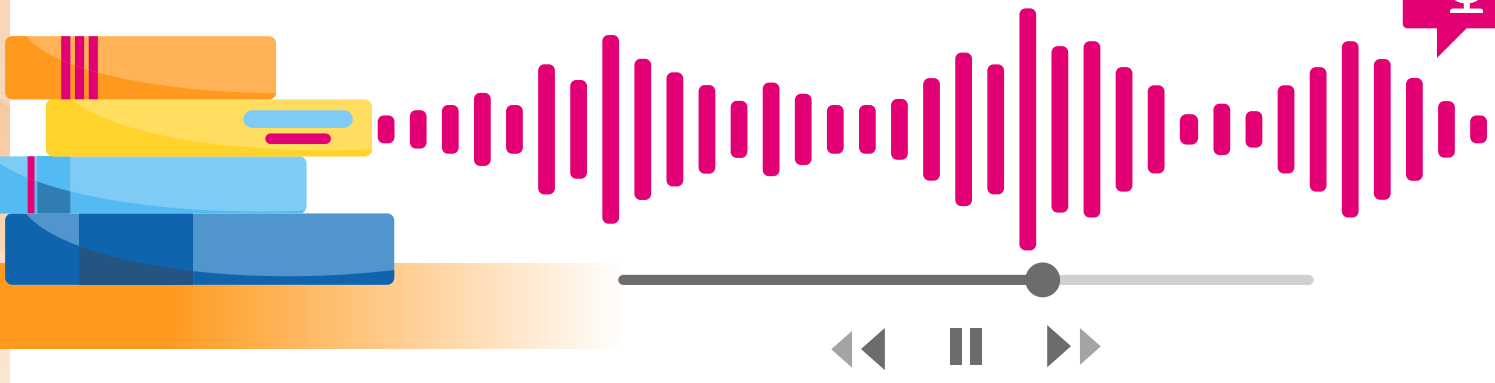
Es sind in der scheinbar rein durch Zahlen bestimmten Welt der Börse auch menschliche Faktoren, die das Handeln bestimmen. Oft wird das an einzelnen Personen fest gemacht. Ein Wechsel in der Führungsebene kann Unruhe verursachen. Denn ob das neue Management des erfolgreichen Unternehmens ähnlich großes Vertrauen wie die bisherige Führung verdient, muss sich erst noch zeigen. Umgekehrt weckt ein CEO-Wechsel bei einem Unternehmen in Schwierigkeiten oft die Hoffnung auf bessere Zeiten, auch wenn die Rahmenbedingungen für die Branche gleichbleiben.

### GESCHMACKLOSE FAKE NEWS

Faszinierende Unternehmerpersönlichkeiten haben großen Anteil an der Wertentwicklung. Viele Investorinnen und Investoren setzen darauf, dass sie auch künftig erfolgreich sein werden. Das nutzen manchmal Kriminelle aus, um Kurse zu beeinflussen. Im März 2021 kursierten auf Twitter Meldungen darüber, dass Tesla-Chef Elon Musk angeblich bei einem Unfall in einer Fabrik seines Konzerns ums Leben gekommen sei. Gefälschte Screenshots von Newsportalen sollten die Behauptung stützen. Sogar ein angeblicher Tweet von Musks Lebensgefährtin, in dem sie den Tod ihres Partners betrauerte, war kurz online. Die geschmacklose Falschmeldung war schnell aufgedeckt. In einer kurzen Zeit der Unsicherheit geriet die Tesla-Aktie dennoch unter Druck. Möglicherweise haben die Kriminellen Profit daraus geschlagen, dass Anlegerinnen und Anleger kurzzeitig ihr Vertrauen verloren haben.



# IM VERTRAUEN



## WAS ERFOLG UND ERFÜLLUNG STEIGERT

Welche Rolle spielt Vertrauen am Arbeitsplatz? Darüber sprechen wir mit der New-Work-Expertin Karolin Helbig. Sie zeigt, weshalb Authentizität und Vertrauen Grundpfeiler für ein angenehmes und produktives Arbeitsumfeld sind. Außerdem erläutert sie, wie ein menschlicheres Miteinander nicht nur zu mehr Erfolg, sondern auch zu mehr Erfüllung führen kann. Und was sie von Kontrolle hält.



Jetzt **REINHÖREN.**

## MEHR DUMME FRAGEN, BITTE!

Mehr Offenheit. Die wünscht sich Anna Kopp, CIO bei Microsoft. Doch die erfordert vor allem eins: Mut. Den Mut sich selbst weiterzuentwickeln. Den Mut sein Unternehmen voranzubringen. Aber auch den Mut, „Nein“ zu sagen und für sich einzustehen. Deutlich zu machen: „Das fällt nicht unter meine Expertise“. Oder: „Ich habe jetzt Feierabend“. Die gute Nachricht: All das kann man lernen.



Jetzt **REINHÖREN.**

## VERTRAUEN FIRST. FACHWISSEN SECOND.

Ihr schafft das schon! Diesen Satz sollten Führungskräfte viel öfter sagen und ihren Mitarbeitenden mehr Vertrauen schenken. Dafür plädiert Folke Grigo, Director People & Culture bei Everphone. Er erklärt, warum Vertrauen ein essenzieller Faktor für den Geschäftserfolg und für Führungskräfte wichtiger ist als Fachwissen.



Jetzt **REINHÖREN.**

Mehr Hörstoff zum Thema „Psychologische Sicherheit“ findet ihr im [Podcast mit Amy Edmondson.](#)



# Teilt ihr unsere Leidenschaft für *NEW WORK*?



**T NEWWORK**

**Special**

Mehr spannende Artikel findet ihr in unserem New Work Special im Internet.



**LinkedIn**

Oder diskutiert mit uns und anderen New-Work-Begeisterten und teilt eure Erfahrungen in der LinkedIn-Gruppe New Work Pioneers. Jetzt Mitglied der Gruppe werden.

Diese Inhalte sind erstmals im New Work Magazin der Deutschen Telekom, Ausgabe Nr. 28 „Vertrau mir“, erschienen. Das Magazin beleuchtet in mehreren monothematisch ausgerichteten Ausgaben pro Jahr den Wandel der Arbeitswelt. Ergänzend dazu unter anderem Inhalte aus den Telekom Specials „Angstfrei Arbeiten“ und „Bessere Teams bauen“.

Herausgeber E-Paper: New Ways of Working, Deutsche Telekom

