

# Pocket Guide

## Vertrauen

Wie wir Vertrauen zu uns und unseren Mitmenschen entwickeln können.

**trust**  
**wrx.**



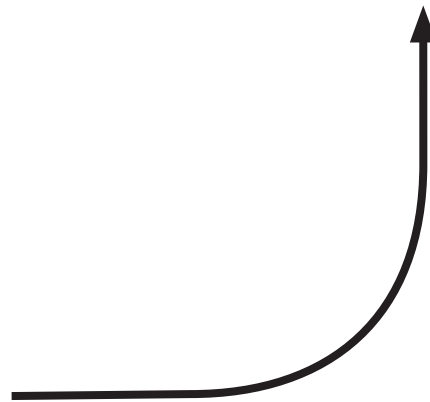
**Das ist der  
schnellste  
Weg zu uns.**



**Kontakt**

**Mail:** [hello@trustwrx.org](mailto:hello@trustwrx.org)

**Website:** [www.trustwrx.org](http://www.trustwrx.org)



**trust  
wrx.**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Authentizität &amp; Integrität</b>	<b>4</b>
Eigene Grenzen kennen und kommunizieren	4
Verlässlichkeit & Ehrlichkeit	4
Überprüfen Sie Ihre unsichtbaren Fesseln	5
<b>Kompetenz &amp; Kommunikation</b>	<b>6</b>
Komplexität anerkennen	6
Aktives Zuhören	7
Konsent	7
Gewaltfreie Kommunikation	8
Ziel- und lösungsorientierte Fragen	8
10 Stufen des Zuhörens	9
<b>Wohlwollen &amp; Empathie</b>	<b>10</b>
Definition Empathie	10
4 Arten von Empathie	10
Sichtweisen erforschen	10
Konflikte als Chance begreifen	11
Vertrauen schenken	12
So schärfen Sie Ihre Selbstwahrnehmung	12
So bauen Sie empathisch Verständnis auf	13
Liste von Gefühlen	13
Liste von Bedürfnissen & Werten	13
<b>Epilog</b>	<b>15</b>

# Vorwort

Vertrauen ist der elementarste Baustein Ihrer Organisation!

Als Grundlage für eine offene, aktive Kommunikation ist Vertrauen die Voraussetzung für die Innovations- und Veränderungsfähigkeit jeder Organisation.

Kaum ein Thema ist so gut erforscht und gleichzeitig so wenig im Alltag der Organisationen präsent. Fehlendes Vertrauen im täglichen Miteinander hat viele Gesichter. Sei es fehlende Kommunikation oder versteckte Agenden, die unsere Zusammenarbeit beeinflussen. Diese Punkte behindern eine effektive Teamarbeit und erzeugen unnötige Spannungen zwischen den Beteiligten.

Vertrauen bestimmt, wie viel Gewicht wir einer Stimme beimessen und wie viel wir von uns preisgeben wollen. Wir machen es damit unserem Gegenüber leichter unsere Meinung einzuordnen. Es hilft uns durch Komplexität zu navigieren. Je mehr Vertrauen wir in unserem Team oder generell im Arbeitskontext haben, desto einfacher gelingt das gegenseitige Verstehen und Einschätzen. Es kann somit schneller und zielgerichteter an passenden Lösungen für Problemstellungen gearbeitet werden, anstatt in aufwendige Findungsphasen einsteigen zu müssen.

Der wissenschaftliche Hintergrund von Vertrauen besteht aus „Authentizität & Integrität“, „Kompetenz & Kommunikation“ und „Empathie & Wohlwollen“. Der Vorteil bei so tiefgängig ergründeten Themen liegt vor allem darin, dass wir Ursachen identifizieren und an diesen arbeiten können.

Darin liegt unsere Stärke.

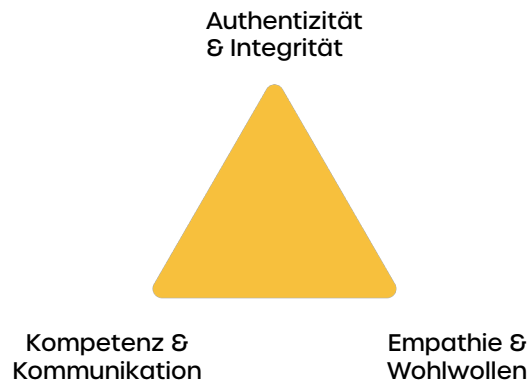
Auf den folgenden Seiten finden Sie Erklärungen und Übungen, mit denen Sie in den einzelnen Feldern eine Verbesserung erwirken können.

Dieser Pocket Guide versteht sich als Hilfe für Sie. Lernen Sie in den jeweiligen Kategorien, wie Sie vertrauensvollere Beziehungen aufbauen.

.... und wenn Sie Fragen haben, wenden Sie sich vertrauensvoll an uns!

Ihr trustwrx-Team

Roger und Christian



# Authentizität & Integrität

Menschen erkennen sehr schnell, wenn jemand nicht authentisch ist. Bei fehlender Authentizität schlagen in uns alle Alarmglocken an und wir fragen uns als erstes „Was möchte die Person wirklich von uns?“ Unbewusst merken wir sofort, wenn das Spielen von Rollen einen Zweck verfolgt.

Vielleicht erinnern Sie sich an eine Situation zurück, in der Sie das Gefühl hatten, Ihr Gegenüber sei nicht authentisch.

Wie haben Sie Ihr Gegenüber erlebt?

Welches Gefühl von Vertrauen hat sich bei Ihnen eingestellt?

Unser Rat: bleiben Sie sich selbst treu! Rollen spielen kostet Kraft, die uns an anderer Stelle fehlt. In dem resultierenden Business Theater geht viel Energie verloren, die wir für unsere Gesundheit und die Ergebnisse der Organisation viel besser nutzen können.

In dem folgenden Abschnitt erfahren Sie, wie Sie authentischer werden können, um an der Vertrauensbasis zu Ihren Mitmenschen zu arbeiten.

## Eigene Grenzen kennen und kommunizieren

Auch wenn wir es nicht immer wahrnehmen oder wahrhaben wollen, wir alle haben unsere Grenzen - Wissensgrenzen und körperliche Grenzen. Wir sind Menschen! Und in einer komplexen Welt können wir nicht alles alleine wissen und regeln.

Vertrauen entsteht, wenn wir diese Grenzen akzeptieren und offen dafür ein-

stehen, für unsere eigenen, und für die unserer Mitmenschen.

Wenn wir uns öffnen, führt das dazu, dass wir uns für die Perspektiven von anderen öffnen. Jeder Mensch hat seine eigene Perspektive auf die Vorgänge. In einer komplexen Welt, brauchen wir viele Perspektiven, um zu passenden Lösungen zu kommen.

## Verlässlichkeit & Ehrlichkeit

Verlässlich zu sein ist unabdingbar für eine vertrauensvolle Kultur!

Verlässlichkeit bedeutet, dass ich eine Erwartung übertrage, von der ich mir erhoffe, dass sie erfüllt wird. Dazu muss die andere Person diese Erwartung annehmen.

Zusagen sollten deshalb immer eingehalten werden. Wenn es doch mal nicht klappt, dann erklären Sie die Hintergrün-

de so genau, wie es geht.

Nicht immer kann alles offen sein. Dafür sollte es klar sein, welche Dinge vertraulich sind und warum.

Generell gilt: so wenig Vertraulichkeit wie nötig, soviel Offenheit wie möglich.

Walk-the-Talk & Lead by Example: Vertrauen baut sich am besten auf, wenn Worte und Verhalten konsistent sind!

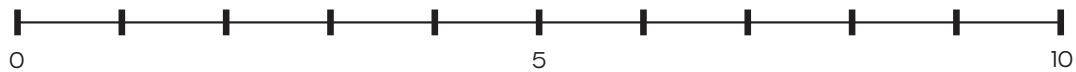
## **Überprüfen Sie Ihre unsichtbaren Fesseln Wenn wir unsichtbaren Fesseln unterliegen, nehmen die Menschen uns eher als unauthentisch wahr.**

**Bewerten Sie die Aussagen auf einer Skala von 0-10 (0 min., 10 max.)**

Wie viel Energie wenden Sie auf, um Ihre Aufgaben zu erfüllen?



Wie sehr entspricht Ihre aktuelle Aufgaben Ihren Leidenschaften?



Wie sehr berührt Sie innerlich, was Sie tun?



Wie gut wissen Sie, was Ihnen wichtig ist und was Sie antreibt?



Wie klar ist Ihnen, welche Ihrer persönlichen Ziele Ihr tagtägliches Handeln bestimmen?



Wie gut kennen Sie die Überzeugungen, an denen Sie Ihr tatsächliches Handeln ausrichten?



**Ein guter, professioneller  
Coach hilft Ihnen bei der  
Klärung Ihrer Fragen!**

# Kompetenz & Kommunikation

In diesen Bereichen geht es darum, dass Dinge oft nicht so einfach und deutlich sind, wie es zuerst erscheint. Zwischenmenschliche Kommunikation findet auf mehreren Ebenen statt. In allem, was wir sagen, steckt auch immer ein Teil unserer Glaubenssätze, Sozialisation und Ziele.

Wenn wir diese Tatsachen auf eine Gruppendiskussion beziehen, nimmt die Komplexität auf einmal ungeahnte

Ausmaße an. Wir diskutieren nicht mehr nur über eine Sache, sondern auch über implizite oder unbewusste Erwartungshaltungen und Zielverfolgungen einzelner Teilnehmer.

Auf den nächsten Seiten erfahren Sie, wie Sie mit diesem Hintergrundwissen neue Wege in der Kommunikation beschreiben. Zurück erhalten Sie eine wachsende interpersonale Vertrauensbasis.

## Komplexität anerkennen

**1.** Formulieren Sie Arbeit als ein Lernproblem, mit Ungewissheit und enormen gegenseitigen Abhängigkeiten. Die Köpfe und Stimmen aller sind gefragt.

Um in komplizierten und komplexen Situationen mit anderen in Kontakt zu treten und sie besser zu verstehen, ist es zudem wichtig und hilfreich, zunächst sich selbst und die eigenen Motive zu verstehen.

**2.** Trennen Sie Interpretationen von Beobachtungen.

**3.** Erkunden Sie mit Neugierde Ihre eigenen Bedürfnisse/Erwartungen/Motive.

**4.** Erkunden Sie mit Neugierde die Bedürfnisse/Erwartungen/Motive von anderen.

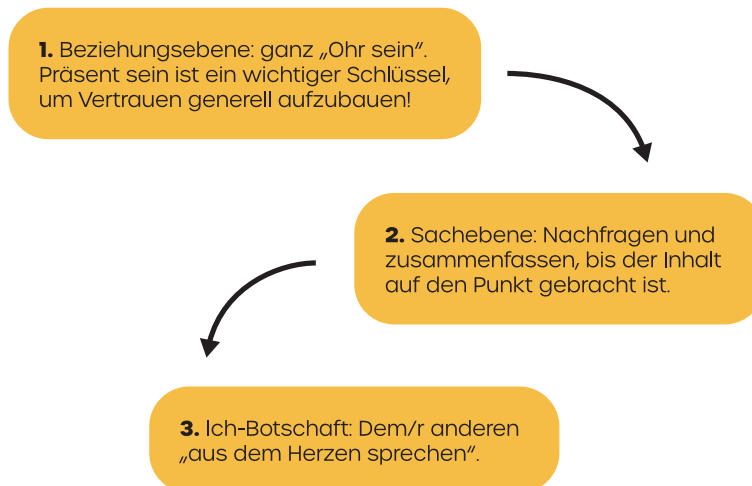
**5.** Machen Sie sich klar, welchen Einfluss diese auf die Diskussion haben.

**6.** Starten Sie einen gemeinsamen Abgleich über die Bedürfnisse/Erwartungen/Motive aller Beteiligten.

**7.** Finden Sie eine Lösung, die am meisten einer Win/Win-Situation nahe kommt.

## Aktives Zuhören

**3 Schritte**, um tiefes Verständnis zu erzeugen und eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen:



## Konsent

Konsent ist ein Abgleichs- und Einigungsverfahren aus der Soziokratie.

Das Ziel von Konsent ist eine Lösung zu finden, gegen die keine/r mehr einen schwerwiegenden Einwand hat.

Das Verfahren durchläuft iterativ folgende Schritte:

1. Sachlage vorstellen.
2. Fragen klären (ohne Interpretation).
3. Sichtweisen und Interpretationen abfragen.
4. Einwände aufzeigen.
5. Einwände gemeinsam integrieren, bis kein schwerwiegender Einwand mehr vorhanden ist.



## Gewaltfreie Kommunikation

Empathisch in Kontakt bleiben - auch in schwierigen Situationen:

### 1. Beobachtung

Beschreiben Sie möglichst objektiv den Tatbestand der Situation, um die es sich gerade handelt: „Ich habe bis jetzt keine Antwort von Dir auf meine E-Mail von gestern gesehen.“

### 2. Gefühl

Welche emotionale Reaktion löst diese Wahrnehmung bei Ihnen aus? „Ich bin unsicher/frustriert.“

### 3. Bedürfnis

Auf welchen befriedigten/unbefriedigten Wert (bzw. Bedürfnis) weist dieses Gefühl hin? D.h. was ist mir jetzt im Moment wichtig?

„... weil mir Wertschätzung wichtig ist.“

### 4. Bitte

Was möchte ich selbst tun bzw. was möchte ich, dass mein Gegenüber tut, um an der Befriedigung meines Bedürfnisses mitzuwirken?

„Kannst du bitte Klarheit schaffen?“

## Ziel- und lösungsorientierte Fragen

Durch Fragen führen und alle somit wertschätzend mit ins Boot holen:

1. Was ist unser Ziel?

2. Wie wichtig ist das Ziel?

3. Was wollen/müssen wir erreichen?

4. Woran würden wir erkennen, dass wir unser/e Ziel/e erreicht haben?

5. Was wird dadurch möglich?

6. Was ist für einen reibungslosen Ablauf wichtig?

7. Was müsste passieren, damit wir unser Ziel auf keinen Fall erreichen?

8. Welche unserer Fähigkeit helfen uns bei der Zielerreichung?

9. Was hat uns in vergleichbaren Situationen geholfen, das Ziel zu erreichen?

## 10 Stufen des Zuhörens

10	Mitfühlend	Heraushören, was braucht die/der andere: 1. psychologische Hilfe 2. praktische Hilfe (wenn man weiß, was die/der andere braucht, um dem/der Gegenüber zu helfen, das was er braucht auch zu bekommen)
9	Empathisch	Aktiv zuhören und die/den anderen verstehen wollen mit ihren/seinen Gefühlen/Bedürfnissen
8	Aktiv	Aktiv zuhören und darauf achten, wie sich die/der andere fühlt (Sprache oder Körperhaltung verändert sich)
7	Aufmerksam	Nur zuhören, ohne nachfragen
6	Beratend	Ratschläge geben, auch wenn man nicht danach gefragt wurde: „mach das, das klappt bei mir auch immer“.
5	Egoistisch	Zuhören, nur um Informationen zu bekommen - für den eigenen Vorteil
4	Übertrumpfend	Die bessere Story haben: mehr Likes, mehr Posts, besserer Urlaub, etc. - allgemein: stattdessen ist mein <xyz> „besser“
3	Selektiv	Nur das, was man hören will, z.B. nur das Gute/Positive oder nur das Schlechte/Negative
2	Kürzend	Nach 3-4 Sätzen regelmäßig unterbrechen ==> „der hört mir nie zu!“
1	Antwortsüchtig	In die Augen schauen, aber eigentlich nur an die eigenen Worte oder Antworten denken.

# Wohlwollen & Empathie

## Definitionen Empathie

Empathie bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Empfindungen, Emotionen, Gedanken, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen.

Von Wohlwollen sprechen wir, wenn es eine starke Motivation gibt, andere bei ihren Herausforderungen aktiv zu unterstützen. In diesem Fall empfinden wir

negative Emotionen nach, ohne zwangsweise mitzuleiden.

Die Grundlage von Empathie und Wohlwollen ist die Selbstwahrnehmung – je offener eine Person für ihre eigenen Emotionen ist, desto besser kann sie auch die Gefühle anderer deuten.

## 4 Arten von Empathie

### 1) Wahrnehmung

„Wie geht es der/dem anderen?“

### 2) Verständnis

„Warum geht es ihm/ihr so?“

### 3) Antizipation

„Wie wird die/der andere weiterhin reagieren?“

### 4) Resonanz

„Wie reagiere ich darauf?“

## Sichtweisen erforschen

Fragen Sie aktiv nach Sichtweisen/Meinungen/Gefühlen der Personen aus Ihrem Umfeld.

Welche Perspektiven gibt es außer Ihrer?

Tipp: funktioniert am besten in Kombination mit unseren Ideen zu „Komplexität verstehen“.

## Konflikte als Chance begreifen

Keiner mag Konflikte. Die meisten Menschen haben nicht gelernt, damit konstruktiv umzugehen.

Fakt ist aber, dass Konflikte unvermeidlich sind, deshalb gehört der Umgang mit Konflikten zu unseren absoluten Kernkompetenzen.

Von einem Konflikt spricht man, wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen oder Gruppen miteinander unvereinbar sind oder unvereinbar erscheinen und diese Konfliktparteien aufeinandertreffen.

Konflikte werden ausgelöst durch:

- ausdauernde oder destruktive Kritik
- Verwendung von Killerphrasen
- verzögerte Offenlegung von Informationen

- Offensichtliche, aber unausgesprochene negative Emotionen

- allgemein, wenn Bedürfnisse nicht gesehen und akzeptiert werden

Die Chance: gelöste Konflikte führen zu erhöhtem Vertrauen!

Das Problem: nicht gelöste Konflikte führen zu Vertrauensverlust!

Nicht immer braucht es dafür eine Mediationsausbildung. Denn Konflikte zu lösen, ist eine Frage der Haltung und wird unterstützt durch aktives, empathisches und wohlwollendes Zuhören sowie durch die Nutzung von Gewaltfreier Kommunikation.

Auch hier ist der Schlüssel die Selbstwahrnehmung, die uns den notwendigen Halt auch in schwierigen Situationen gibt.

## Vertrauen schenken

Um Vertrauen aufzubauen hilft nichts anders, als voran zu gehen.

**Hier unser Tipp:** *Definieren Sie ein Experiment, in dem Sie jemandem aus Ihrem Umfeld einen Vertrauensvorschuss gewähren - z.B. bei der Erledigung einer Aufgabe.*

**Damit dies gelingt, benötigt es ein paar Bausteine:**

**1.** Klären Sie zuerst für sich die Rahmenbedingungen: wann muss es losgehen, welche Erwartungshaltung habe ich, was erhoffe ich mir?

**2.** Was benötigt die andere Person, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen?

**3.** Geduldig sein: versuchen Sie nicht schnell einzugreifen. Geben Sie der/dem Beschenkten Gelegenheit mit Schwierigkeiten umzugehen.

**4.** Wenn es nicht läuft, wie Sie es sich erhofft hatten, brauchen wir die Resonanz-Empathie: Zuerst die Sachlage genau bestimmen. Prüfen Sie, welche Gefühle genau bei Ihnen entstanden sind und gehen Sie in eine Reflexion:

- Was ist wirklich, wirklich passiert?

- Wie ging es der anderen Person damit?

- Wie geht es mir jetzt mit der Situation?

- Welche Einflussfaktoren könnten noch eine Rolle gespielt haben?

- Welche noch?

- Was schließen Sie daraus für die Zukunft? Was noch? Was noch?

## So schärfen Sie Ihre Selbstwahrnehmung

Eine gute Selbstwahrnehmung ist essenziell für den empathischen Umgang mit unseren Mitmenschen!

Damit tunen Sie Ihren ‚Inneren Kompass‘ und schärfen Ihre Emotionale Intelligenz:

### **1. Beobachtung**

Wenn ich sehe/höre/denke ... (z.B. wie Du auf meine Sichtweisen eingehst)

### **2. Gefühl**

... bin ich <froh> (siehe <Liste von Gefühlen> unten).

### **3. Bedürfnisse/Werte**

weil mir <Respekt> (siehe <Liste von Bedürfnissen/Werten> unten) wichtig ist.

## So bauen Sie empathisch Verständnis auf

3 Schritte, um zu klären, wie es Ihrer/m Gegenüber geht:

### 1. Potentielle Beobachtung

Wenn Du siehst/hörst/denkst ...

### 2. Potentielle Gefühle

... bist Du <Element aus Liste von Gefühlen>,

### 3. Potentielle Bedürfnisse bzw. Werte

weil Dir <Element aus Liste von Bedürfnissen/Werten> wichtig ist?

Mit einem aufrichtigen Interesse an den Vorgängen in unseren Mitmenschen werden sich bisher unlösbare Situationen schnell in Luft auflösen!

## Liste von Bedürfnissen & Werten

Verbundenheit  
Sicherheit  
Unterstützung  
Zusammenhalt  
Selbstbestimmung  
Respekt  
Verlässlichkeit  
Verbindlichkeit  
Gleichwertigkeit  
Fairness  
Wertschätzung  
Vertrauen

Kooperation  
eingebunden sein  
Austausch  
Harmonie  
Nachhaltigkeit  
Offenheit  
Kreativität  
Spiritualität  
Kooperation  
Effektivität  
Zusammenarbeit  
Klarheit

Ansehen  
Akzeptanz  
(persönliche) Entfaltung  
Erfolg  
Neugierde  
Handlungsfähigkeit  
Ordnung  
Struktur  
Gemeinschaft  
Sinn  
Orientierung

## Liste von Gefühlen

irritiert  
verwundert  
alarmiert  
frustriert  
verwirrt  
gestresst  
genervt  
erleichtert  
enttäuscht  
neugierig

fassungslos  
verärgert  
besorgt  
aufgeregt  
durcheinander  
nervös  
gereizt  
zwiespältig  
unzufrieden  
froh

zufrieden  
begeistert  
fasziniert  
verblüfft  
dankbar  
euphorisch

# Epilog

Wir können abschließend zusammenfassen, dass Vertrauen einerseits immer zwischen Menschen entsteht und andererseits immer unmittelbar auch mit der eigenen Person zusammenhängt. Kennen wir uns selbst gut genug, sind wir authentisch und haben wir ein echtes Interesse an unserer/-m Gegenüber? Dann haben wir unseren Teil erfüllt, damit Vertrauen entsteht.

Wir möchten Sie einladen einmal darüber nachzudenken. Und wenn Sie Fragen haben, kontaktieren Sie uns gerne.



Roger Müller & Christian Gieger

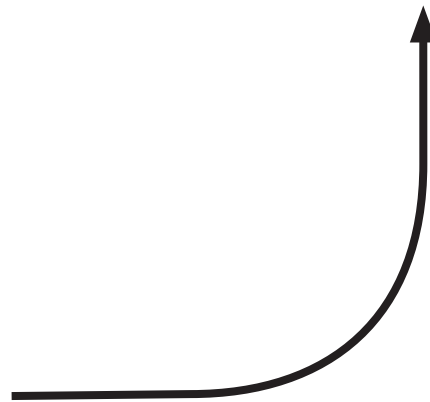
**Das ist der  
schnellste  
Weg zu uns.**



**Kontakt**

**Mail:** [hello@trustwrx.org](mailto:hello@trustwrx.org)

**Website:** [www.trustwrx.org](http://www.trustwrx.org)



**trust  
wrx.**