

Podcast-Folge #18

Wie du gute Beziehungen für gute Projekte schaffst

Vorlagen und Downloads:



Vertrauensformel hier herunterladen:

https://drive.google.com/file/d/13PjF7EDZVV5IPRP8dw0i54laCrKK5Uu_/view?pli=1

Skript:

#18 Die Vertrauensformel – über gute Beziehungen & Führen im Projekt

Betrachten wir den „Projektmanagement on demand“-Podcast als deine persönliche Weiterentwicklung, um in deinen Projekten wie auch in deinem Job ganz grundsätzlich voranzukommen. Dann hast du dich sicher schon einmal gefragt, was wohl **DIE eine erfolgsentscheidende Komponente** ist. Wenn du es auf eine Sache zuspitzen und alle Erfolgsfaktoren verdichten müsstest, was wäre das?

Ich bin ja nun seit 15 Jahren in Projekten unterwegs. Die Frage stellte sich mir also andauernd. Und sie wird mir auch sehr häufig von anderen gestellt, die meinen Rat suchen. Für mich persönlich habe ich meine Antwort gefunden. Sie ist gleichzeitig **mein Credo**, steht für meinen Stil wie ich in Projekten führe und ist auch meine **zentrale und übergeordnete Kernbotschaft** als Botschafter für **erfrischendes, zeitgeistiges Projektmanagement**. Und diese Kernbotschaft lautet: „Gute Projekte beruhen auf guten Beziehungen“. Lass das gerne mal auf dich wirken.

Gute Projekte beruhen auf guten Beziehungen.

Das Schöne an dieser Kernbotschaft ist, dass sie dir ohne weitere Erklärungen gleich eine Handlungsempfehlung mit auf den Weg gibt. Genau wie „So wie du in den Wald rufst, so schallt es heraus.“

Im Prinzip sage ich damit: „**Investiere in gute Beziehungen!**“

Doch was macht gut Beziehungen eigentlich aus? Das klingt erstmal so einfach und gleichzeitig auch wieder so knifflig. Daher möchte ich mit dir einen Blick auf einen extrem wichtigen Baustein guter Beziehungen werfen. Und das ist das Thema **Vertrauen**.

Bereits in [Folge #2](#) zur Durchführung und Moderation deines Projekt-KickOffs habe ich über Vertrauen gesprochen, als es um die verschiedenen **Denktypen** der Mitglieder deines Teams ging. Und gleichzeitig versprochen, dazu eine extra Folge aufzunehmen.

Und auch in [Folge #8](#) zum **situativen Führungsmodell** haben wir uns darüber unterhalten. Erinnerst du dich noch? Da ging es um den Führungsstil im Umgang mit hoch motivierten aber für die Aufgabe selbst noch nicht hinreichend kompetenten Personen in deinem Team. Wie führst und entwickelst du sie? Wir haben entdeckt, dass du in solchen Situationen **Vertrauen erzeugen** möchtest. Das gelingt dir, indem ihr gemeinsam beratschlagt, diskutiert und du Details erläuterst, um Verständnislücken zu füllen. Dich also sehr intensiv mit dieser Person austauschst, bei Fragen da bist und dich unterstützend für ihre Sache einsetzt. **So entsteht Vertrauen**.

Vertrauen ist also einer deiner **Grundpfeiler für eine gute Beziehung** zu egal wem in deinem Projekt und Teil deiner Führungskompetenz bzw. Akzeptanz als Führungsperson.

Und nun ist es soweit. Du und ich, wir sehen uns jetzt die **Vertrauensformel** an. Außerdem beantworten wir mit dieser Podcast-Folge folgende drei **Kernfragen**:

1. **Wie** erzeugst du überhaupt **Vertrauen** bei anderen Personen?
2. **Was** veranlasst DICH persönlich dazu, zu sagen: „**Dieser Person kann ich vertrauen**“?
3. **Warum** beeinflusst **Vertrauen** so grundlegend unsere **Zusammenarbeit im Team**?

Legen wir los. Und zwar gleich mit Pauken und Trompeten. Hast du **Zettel und Stift** bereit?

Die Vertrauensformel

Hier kommt die im Titel angepriesene Vertrauensformel. Diese lautet:

Vertrauen = Glaubwürdigkeit + Zuverlässigkeit + Nähe geteilt durch Selbst-Orientierung.

In den Shownotes oben und [hier habe ich dir das Schaubild verlinkt](#).

Hast du dir die Formel notiert? Super, dann lass sie dir gleich mal auf der Zunge zergehen.

Wie viel Vertrauen du jemand anderem entgegen bringst und wie vertrauenswürdig du für andere bist, ergibt sich also aus deiner Glaubwürdigkeit, deiner **Zuverlässigkeit und Nähe**, und nimmt ab mit einer übersteigerten **Selbst-Orientierung**. Weshalb diese unter dem Bruchstrich steht.

Die Formel stammt übrigens nicht von mir, sondern aus dem Buch „The Trusted Advisor“. Darin geht es um einen von Vertrauen geprägten Führungsstil. Das Buch verlinke ich dir einfach [hier](#).

Wie sieht es aus, hast du Fragen und Lust, dass wir uns die Formel mal genauer ansehen und tiefer eintauchen?

Glaubwürdigkeit

Und los! Wir nehmen die einzelnen Elemente, besser gesagt **Variablen der Formel**, gemeinsam genauer unter die Lupe. Starten wir mit Glaubwürdigkeit. Was macht dich glaubwürdig gegenüber anderen? Gehen wir mal von dir aus und drehen es um. Das ist einfacher. Was lässt dich „Ja, diese & jene **Person erscheint mir glaubwürdig**“ sagen?

„Der / die Richtige für den Job!“

Ganz sicher spielt die **Kompetenz** der Person eine besondere Rolle. Sowohl fachlich also persönlich. Wenn dein Projekt darin besteht, eine große Social Media Kampagne aufzusetzen und durchzuführen und eines deiner Teammitglieder bereits seit fünf Jahren ziemlich erfolgreiche und obendrein coole Social Media Kampagnen projektiert, dann erscheint die Person in deinen Augen sehr wahrscheinlich glaubwürdig, wenn sie sagt „ich bin der oder die Richtige für den Job“.

Diese fachliche Vita baut Vertrauen auf. Und auch der Faktor, dass alle diese Kampagnen als sehr erfolgreich verbucht wurden, steigert diese Glaubwürdigkeit. Denn prinzipiell sind das die **Referenzen dieser Person**. Das gleiche gilt, wenn

Andere, Dritte, die Person für ihre Leistungen empfehlen, sie also einen **guten Ruf** genießt. Das untermauert ebenfalls die Glaubwürdigkeit und festigt den fachlichen Eindruck, den du von ihr hast. Wenn dann noch der **Umgang** mit dieser Person sehr angenehm ist, weil auch ihre persönliche Kompetenz stark ausgeprägt ist, dann Jackpot. Dann werden bei dir kaum Zweifel in puncto Glaubwürdigkeit aufkommen.

Ich habe noch zwei weitere **Beispiele**. Wahrscheinlich kennst du den Podcast Coronavirus-Update von NDR Info mit Prof. Dr. Christian Drosten, dem Chef-Virologen der Berliner Charitee. Kaum jemand von uns kannte ihn vor der Pandemie. Doch der Podcast hat sich sprunghaft extremer Beliebtheit erfreut. Und die Medien wie auch wir im Alltag haben ihn viel zitiert und uns womöglich auch in gewisser Weise an seinen Worten orientiert. Und zwar vor allem, weil Herr Drosten **fachlich extrem kompetent** auftritt, **persönlich sehr angenehm** ist und viele Freunde und Bekannte den Podcast mit ihm **empfohlen** haben. Das hat zumindest in mir **Glaubwürdigkeit und Vertrauen** erzeugt.

Du hast mitunter weitere Beispiele im Kopf, bei denen dich vor allem die **Glaubwürdigkeit** der Person dazu bewegt, dass du ihr **Vertrauen** schenkst und du dich an ihr orientierst. Oft ist das auch bei Fachbüchern oder Vorträgen wie TEDtalks der Fall. Die Key Note Speaker dort auf der Bühne auf YouTube kennst du persönlich ja auch nicht. Und dennoch, und das ist mein zweites Beispiel: Auch TEDtalks leben aus der **Kombination von Kompetenz und Sympathie der vortragenden Person**.

Super, behalt das im Kopf oder notiere es dir gerne als **Anmerkung zur Vertrauensformel** auf deinem Zettel. Vielleicht fallen dir auch spontan Namen aus deinem Umfeld und in deinem Projekt ein, an wem du dich fachlich orientierst. So wird es dir leicht fallen, dich an die Variable Glaubwürdigkeit in der Vertrauensformel zu erinnern.

Zuverlässigkeit

Neben der eben besprochenen Glaubwürdigkeit ist die zweite Variable dieser Formel die **Zuverlässigkeit**. Was dahinter steckt sind Fragen wie:

- Wie sehr kannst du dich auf diese Person verlassen? Drehen wir es hier der Anschaulichkeit halber um und beziehen es auf dich:
- Wie sehr können sich andere auf dich verlassen?
- Stehst du zu deinem Wort oder biegst du schon mal die Bedeutung im Nachhinein?
- Wie pünktlich bist du zu vereinbarten Terminen und Verabredungen?
- Wenn du Dinge per Handschlag besiegelst, wie viel Bedeutung misst du dieser Geste bei?
- Wenn du ein Versprechen abgibst, hältst du dich daran?

Statt Zuverlässigkeit benutze ich auch gerne den Begriff **Integrität**. Denn er impliziert auch, ob du für die Dinge gerade stehst, die du getan hast. Ob du der **Verantwortung**, die dir übertragen wird, gerecht wirst und dich dafür einsetzt, wenn du die Verantwortung angenommen hast. Stehst du dann auch für Fehler gerade? Können sich andere darauf verlassen, dass du dich an kommunizierte Deadlines, also Terminvereinbarungen hältst?

„Stehst du für Fehler gerade? Hältst du dich an Abmachungen?“

Du siehst, das ist gar nicht immer so einfach. Doch anders herum sind genau das auch die Dinge, die dich an anderen Personen zweifeln lassen – du kennst sicherlich das Gefühl, wenn du dich nicht auf sie verlassen kannst, wenn Entscheidungen plötzlich ganz anders ausgelegt werden als sie besprochen wurden. Wenn einige Teammitglieder stets 5 bis 10 Minuten zu spät erscheinen, selbst zu den wichtigsten Terminen.

Wenn es hart auf hart kommt, willst du dich auf andere verlassen können, um nicht alleine dazustehen, wenn es in deinem Projekt brennt, Risiken eintreten oder ihr wie zu Corona-Zeiten in den Krisenmodus wechselt. Und genau darum geht es hier bei der Zuverlässigkeit. Denn ist das der Fall, kannst du dich auf alle im Team verlassen, seid ihr eine Bande, ein Haufen der durch dick und dünn geht. Ein **Team**, dass von außen so leicht nicht erschüttert oder entzweit werden kann. Wo einer den anderen auffängt, wenn mal etwas schief geht. Wo ihr füreinander da seid, wenn ihr gebraucht werdet. Wo ihr aufeinander achtet und präsent bei der Sache seid.

„Gibt es eine Person, auf die du dich verlassen kannst?“

Denk gerne mal nach, in deinem Projektumfeld: **Gibt es eine Person, auf die du dich unbedingt verlassen kannst?** Von der auch Kollegen und Kolleginnen sagen, dass auf sie Verlass ist? Notiere dir gerne ihren oder seinen Namen an die Vertrauensformel auf deinem Zettel.

„Nähe“ bzw. Integrität

Die dritte Variable der Formel, über dem Bruchstrich, lautet **Nähe**.

Im Englischen benutzen die Autoren in „The Trusted Advisor“ das Wort „Intimacy“, welches 1:1 übersetzt Intimität bedeutet. Doch welche Bilder löst das bei dir im Kopf aus? Das Wort ist im Deutschen sehr stark mit körperlicher Nähe konnotiert und passt nicht so recht in einen beruflichen Kontext. Sehr häufig findest du deshalb eher die Übersetzung „Vertrautheit“.

Ich benutze noch viel lieber das Wort „Nähe“, weil ich es irgendwie komisch finde Vertrauen mit einem so ähnlichen Wort wie Vertrautheit zu erklären. Als würde ich ein Gebäude mit dem Wort Haus umschreiben. Mich bringt das nicht so richtig weiter. Daher benutze ich Nähe und die damit verbundene Frage und Einschätzung „wie nahe ihr einander steht“ oder „wie nahe ihr euch seid“, bspw. im Hinblick auf **Meinung, Überzeugungen, Interessen, Gemeinsamkeiten, Zielen, Herkunft, Werdegang, geteilte Erfahrungen, gemeinsame Bekannte** usw.

„Was verbindet euch?“

All diese Dinge erzeugen Nähe. Dich und die andere Person wird das verbinden, ihr kennt euch dadurch besser und habt viele gemeinsame Anknüpfungspunkte. Das erzeugt Vertrautheit. Dadurch kannst du die andere Person **besser einschätzen**. In deinem Umfeld, privat genau wie im Projekt, werden dir auf Anhieb Menschen einfallen, die dir näher stehen als andere, mit denen du mehr teilst und gemein hast, die du näher an dich heranlässt als andere. Notiere dir auch gerne deren Namen an die Formel.

Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Nähe geteilt durch Selbstorientierung

Damit haben wir alle drei Variablen über dem Bruchstrich. Und du hast erkannt: je stärker Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Nähe ausgeprägt sind, **desto größer ist das Vertrauen**, welches du Personen entgegenbringen wirst.

Unter dem Bruchstrich findest du dann noch die Variable „**Selbstorientierung**“. Das bedeutet: Je stärker eine Person, der du gerne vertrauen möchtest, ausschließlich ihre eigenen Interessen und Wünsche vertritt und je weniger sie auch die Interessen anderer, also bspw. des Projektteams oder der Firma oder des Kunden berücksichtigt, desto weniger vertraust du ihr. Selbst wenn also alle Variablen über dem Bruchstrich dein Vertrauen geweckt haben, mindert dies den Eindruck der Vertrauenswürdigkeit erheblich, wenn die Person stark auf sich selbst bezogen ist. **Du würdest dieser Person viel eher vertrauen, wenn sie sich vor das Team stellt, auch deine Interessen vertritt** und sich damit weniger egozentrisch und egoistisch gibt – sich also buchstäblich nicht für den Nabel der Welt hält, sich nicht stets in den Vordergrund spielt und nicht mit ausgefahrenen Ellbogen durch die Gänge geht. Ganz sicher fallen dir auf Anhieb ein oder mehrere Negativbeispiele ein. Doch kennst du auch jemanden, den/die du vor allem für **seine oder ihre Teamplayer-Qualitäten** schätzt? Eine Person, die sehr reflektiert und auf den gemeinschaftlichen Nutzen aus ist? Notiere dir gerne ihren bzw. seinen Namen.

„Welche Namen hast du auf deinem Zettel notiert?“

So, schau dir mal die Namen an, die du notiert hast. Richtig krass wäre es jetzt, wenn du vier Mal denselben Namen auf dem Zettel stehen hast. Vermutlich hättest du eine **extrem gute Beziehung zu diesem Menschen**. Eine Beziehung, die belastbar ist, sich vielleicht bereits in Krisen als robust erwiesen hat, von der du bereits öfter positiv überrascht wurdest. Mich würde es sehr freuen, wenn es solche Menschen in deiner Umgebung im Projekt, genau wie wie in deinem Leben ganz allgemein, gibt. Sicher würdest du dich mit ihr an deiner Seite in **jede Art von Projekt** stürzen, privat wie beruflich.

Wie du die Formel in der Projektpraxis einsetzt

Reflektieren wir kurz gemeinsam zur **Vertrauensformel**: Wozu ich dich auch ermutigen möchte, ist, den **Blick auf dich selbst** zu werfen.

Für wie vertrauenswürdig hältst du dich?

Wie sehr möchtest du, dass dich anderen Menschen als vertrauenswürdig betrachten? Klar hast du recht, wenn du sagst, dass Vertrauen nicht immer und nicht allen unter uns gleich viel bedeutet. Doch sicher ist, dass die Arbeit im Team von einer Atmosphäre, die auf Vertrauen basiert, profitieren wird.

Du kannst die Formel ganz einfach mit folgender Frage überprüfen: „Wie fühlen sich Projekte für dich leichter an?“

Vertraust du den Personen in deiner Umgebung, lösen die Projekte **weniger Stress** aus und machen schlichtweg **mehr Spaß** und du kommst auch in schwierigeren Zeiten morgens leichter aus dem Bett.

Es ist wie im Sport, wenn du in einer eingeschworenen Mannschaft spielst. Da gehst du gerne zum Training. Und mit einem gut eingespielten **Team** gewinnen sich Titel leichter und sicher kennst du auch den Effekt, wenn Erfolg und Gemeinschaftsgefühl sogar auch **Außenstehende mitreißen**. Denn so ein Team, solch Beziehungen, besitzen Strahlkraft.

Bevor ich abschließend noch einen superheißen Tipp mit dir teile, hier meine **Kernbotschaft** für diese Folge:

Kernbotschaft:

Mach dir bewusst, welche deiner Worte und Taten auf diese Formel einzahlen und welche nicht. Eine **gute Führungskraft** zeichnet aus, dass sich andere an ihr orientieren und ihr Vertrauen schenken. Möchtest du also als Führungskraft wahr und ernst genommen werden, nimm dir die **Vertrauensformel als Vehikel** und experimentiere gerne ein wenig herum. Ich würde mir zumindest sehr wünschen, dass andere über dich sagen: „**Ja auf dich ist Verlass, dir kann ich vertrauen, mit dir mache ich gerne Projekte!**“

Und daher: Mich würde es sehr freuen, **deine Erfahrungen und dein Feedback** dazu zu erhalten. Ich finde das Thema extrem spannend und zeitlos und bedeutsam. Für mich hat **Vertrauen extrem großen Wert**.

Wenn du das Gefühl hast, ICH könnte bei DIR gut und gerne noch etwas Vertrauen aufbauen, dann schau doch am besten in einem meiner kostenfreien **Live-Events** vorbei. Aktuell sind das zwei Formate. Eines für Newcomer im Projekt, das heißt „[Die 7 magischen Zutaten](#)“. Und eines, wenn du schon ein wenig mehr Projekterfahrung hast – das heißt „[Entfesselungskunst im Projekt](#)“. Beide Events habe ich dir hier im Text verlinkt. Bring sehr gerne gleich die **aktuellen Herausforderungen und Problemstellungen aus deinem Projekt** mit. Zusammen wollen wir das Event nutzen, um deinem Leben, Streben und Wirken im Projekt die nötige Leichtigkeit zu verleihen und es zum Erfolg zu führen

Sharing is caring

Und hier nun der versprochene Tipp: **Teile dein Wissen**, das du hier im Podcast erlangst und was es dir in deinen Projekten gebracht hat. Warum? Schau mal unter den Bruchstrich. Du erzeugst mehr Vertrauen, wenn du es nicht für dich behältst. Andere werden dich dafür feiern. Das garantiere ich dir aus eigener Erfahrung und das garantiert dir auch die Formel. In der nächsten Folge wird es um das Thema [Kommunikationsplan und Stakeholder Engagement](#) gehen. Was du also konkret tun kannst, wenn dir manche im Umfeld des Projekts nicht vertrauen... und wenig Interesse daran haben, dich und das Projekt zu unterstützen, jedoch über bedeutenden Einfluss verfügen. Da bringe ich dir eine Vorlage und ein Modell mit.

Und damit verabschiede ich mich wie gewohnt mit den Worten: Auf zur Brillanz!
Chris



Wenn du mehr erfahren willst oder dich direkt mit mir in Verbindung setzen möchtest:

Website: www.pm-botschaft.com
LinkedIn: [Chris Schiebel](https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/)
E-Mail: chris@pm-botschaft.com

Und mich würde es riesig freuen, wenn du ein paar Sterne in deiner Lieblings Podcast App da lässt oder eine Review/Rezension schreibst:

auf Google: <https://pm-botschaft.com/google-review>
auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/schiebelchris/>

Weiterverwendung der Inhalte des Skripts gestattet.

Lizenz: [Attribution-ShareAlike 4.0 International \(CC BY-SA 4.0\)](#)