K12-Magazin 2025

Traut euch doch!

Wie Kommunikation Vertrauen schafft, stärkt und sichert

K12
Kommunikation verändert.

Liebe Leserin, lieber Leser,

herausfordernde Zeiten stellen uns vor viele offene Fragen: Wie wird es weitergehen mit der amerikanischen Politik, mit der Weltwirtschaft und den globalen Handelsketten, mit einer neuen Regierung in Deutschland, mit den Krisen und Kriegen, dem Klimaschutz, der KI-Revolution – und mit mir ganz persönlich?

Wenn die Umfragen zur Stimmungslage zutreffen, dann war es für viele bereits zum Jahresbeginn 2025 nicht einfach, sich ein positives Bild von der Zukunft zu machen – und die Aussichten haben sich nicht gebessert! Doch gerade deshalb beschäftigen wir uns mit einem Thema, das dieser Haltung etwas entgegensetzt: Vertrauen. Vertrauen darauf, dass gemeinsame Ziele bestehen, für die es sich lohnt dranzubleiben. Vertrauen darauf, dass langfristige Kooperation wichtiger ist als der schnelle Vorteil. Vertrauen darauf, dass der und die andere die Wahrheit sagt. Denn Vertrauen bedeutet, eine Grundlage für Zusammenarbeit zu schaffen – und genau das braucht unsere Gesellschaft in einer unsicheren, dynamischen Welt mehr denn je.

Auch für Vertrauen gilt: Veränderung fängt mit dem eigenen Denken und Handeln an – im beruflichen wie privaten Kontext: Vertrauen wir unseren Mitmenschen? Wie schaffen und wahren wir die Basis dafür, dass sie uns voll und ganz vertrauen können? Wie können wir in Zeiten von Fake News und Deepfakes überhaupt noch vertrauen – und wem? Sind Unternehmen (noch) vertrauenswürdig?

Mit unserem Magazin „Traut euch doch!“ schenken wir dem Thema Vertrauen einen zweiten Blick. Unsere Impulse wollen Mut machen. Denn Vertrauen fällt nicht vom Himmel. Es ist eine Entscheidung, eine Haltung, die sich bewusst stärken lässt – vor allem durch Kommunikation.

In diesem Sinne: Lasst uns den Krisen optimistisch und entschlossen begegnen – mit Vertrauen als Leitstern.

Britta Neisen
Geschäftsführende Partnerin K12

6 Vertrauen: Eine Annäherung

Vertrauen in Zahlen und Zitaten

8 Warum Vertrauen?

Weil es nicht vom Himmel fällt:
Vertrauen braucht Kommunikation – und umgekehrt.

14 Starthilfe für Transformers

Kommunikation begleitet Veränderung:
Ob der unternehmerische Wandel gelingt,
ist auch eine Frage des Vertrauens.

18 Die Macht der Worte

Klar, konkret, positiv:
Unsere Tipps für eine authentische und
vertrauenserweckende Sprache.

22 Von der Unfähigkeit zu vertrauen – oder: Ist Kontrolle wirklich besser?

Wann ist Skepsis wirklich angebracht?
Warum wir uns entschließen sollten, häufiger zu vertrauen.

26 Was ist noch echt?

Digitale Täuschungen und wie man sie erkennt:
Eine Checkliste fürs KI-Zeitalter.

Vertrauen: Eine Annäherung

Vertrauen spielt in allen Bereichen unseres Lebens eine zentrale Rolle – Vertrauen in unsere Partner:innen, in Institutionen und Medien, in Technologien wie KI oder in Unternehmen, die sich im Wandel befinden. Eine erste Annäherung.

40 %
der Deutschen vertrauen Nicht-Regierungs-organisationen

45 %
der Deutschen vertrauen der Wirtschaft

35 %
der Menschen in Deutschland vertrauen der Regierung

69 %
der Deutschen vertrauen ihrem Arbeitgeber

Quelle: Edelman Trust Barometer 2025

Der beste Weg, um herauszufinden, ob man jemandem vertrauen kann, ist, ihm zu vertrauen.
Ernest Hemingway

Glaube mir, vertraue mir.
Schlange Kaa, Dschungelbuch

Für mich als KI ist Vertrauen das Gefühl oder die Überzeugung, dass Nutzer sich auf mich verlassen können, um präzise, nützliche und sichere Informationen zu liefern, basierend auf Daten und ethischen Grundsätzen, um ihre Anliegen bestmöglich zu unterstützen.
ChatGPT, 23.10.2024

Vertrauen bedeutet für mich, sich einem anderen Menschen oder einer Situation mit offener Verletzlichkeit hinzugeben, in der Hoffnung und Erwartung, dass diese Verletzlichkeit mit Fürsorge und Respekt behandelt wird.
Claude ai, 23.10.2024

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
Lenin (zugeschrieben)

Vertrauen, das
Wortart: Substantiv, Neutrum
Worttrennung: Ver|trau|en

Bedeutung: festes Überzeugtsein von der Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit einer Person, Sache

Quelle: Duden online

Warum Vertrauen?

Im Raum ist es still. Auf dem Bildschirm leuchtet die letzte Folie der Geschäftsführerin. Darauf sind in Stichworten die anstehenden Aufgaben für das kommende Jahr zusammengefasst: KI-Integration, Nachhaltigkeitsbericht, Neukundengewinnung, Qualitätsoffensive ... Die Liste ist lang, die derzeitige Geschäftslage eher durchwachsen und der letzte Satz der Teamansprache lautet: „Lasst uns dieses Jahr gemeinsam gestalten, mit Vertrauen in unsere Stärken und unsere Zusammenarbeit."

Auf den zweiten Blick

Was im ersten Moment klingt wie eine tausendmal gehörte Phrase, verdient einen zweiten Blick. Vertrauen ist ein Schlüsselfaktor, wenn es darum geht, sich den Herausforderungen einer ungewissen Zukunft zu stellen. Zugleich belegen zahlreiche Studien, dass das Vertrauen – in die Zukunft, den Fortschritt, in Institutionen, in Politik, Medien, Wirtschaft – zunehmend schwindet.

Nähe schafft Vertrauen

Dieser Vertrauensschwund erfasst viele Lebensbereiche, von den Medien, denen eine eigene Agenda unterstellt wird, bis zu den sozialen Netzwerken, in denen sich Fakten und seriöse Recherchen gegen Fake News und Verschwörungstheorien behaupten müssen. Vertrauen, so eine Beobachtung des Soziologen Heinz Bude, beschränkt sich zunehmend auf das persönliche Umfeld. Laut den Daten des Edelman Trust Barometers 2024 ist das Vertrauen in das persönliche Umfeld, insbesondere in Familie und Freunde, nach wie vor stabil. Bezogen auf Kaufentscheidungen vertrauen 85 Prozent der Menschen in Deutschland auf die Empfehlungen von Familie, Freunden und Bekannten, so der Befund der Nielsen-Studie „Trust in Advertising" von 2022.

Eine paradoxe Situation

Die Diskrepanz zwischen dem Vertrauen, das wir den Menschen in unserer Nähe entgegenbringen und dem Vertrauensschwund in Unternehmen, Institutionen, Gesellschaft und Zukunft ist ein Problem. Denn unsichtbar wie die Luft zum Atmen und genauso selbstverständlich vorausgesetzt, ist Vertrauen der Stoff, der im Unternehmen und in der Gesellschaft alles zusammenhält. Aber was ist das überhaupt, Vertrauen? Und vor allem: Wie lässt sich dem Schwund entgegenwirken?

In Vertrauen stecken Treue und Wahrheit

Das Wort „Vertrauen“ stammt aus dem mittelhochdeutschen „vertrouwen“ und dem althochdeutschen „firtrouwen“. Das Wort „trouwen“ ist verwandt mit dem althochdeutschen „truo“, was „treu“ oder „wahr“ bedeutet. Die Vorsilbe „ver-“ hat im Deutschen oft die Bedeutung von „vollständig“, „gänzlich“ oder einer Verstärkung wie im Unterschied von sprechen und versprechen. Der Bedeutung nach steckt in „Vertrauen“ die positive Erwartung, dass jemand oder etwas „vollständig treu“ oder „gänzlich wahr“ ist.

Vertrauen bedeutet, sich auf andere verlassen zu können

Wer vertraut, erwartet vom anderen Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit. Vertrauen steht für ein Gefühl oder auch eine Überzeugung, dass man sich auf einen Menschen, eine Institution, eine Sache – im weitesten Sinne, beispielsweise auch auf die Zukunft oder was auch immer – verlassen kann, dass die darauf gerichteten Erwartungen erfüllt werden.

Wer vertraut, erwartet Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit.

Ohne Vertrauen gibt es keine Kooperation

Als fundamentaler sozialer Mechanismus ermöglicht Vertrauen die Beziehungen zu anderen Menschen und zur Welt, weil es Unsicherheiten reduziert und Kooperation ermöglicht. Vertrauen ist eine „riskante Vorleistung“, wie es der Soziologe Niklas Luhmann beschrieb, die tief in der menschlichen Existenz verankert ist. Kinder müssen darauf vertrauen, dass andere sie versorgen und beschützen, um zu überleben. Ohne ein Mindestmaß an Vertrauen funktioniert auch keine Demokratie. Wir sind voreinander nicht ständig auf der Hut, wir vertrauen einander und darauf, dass unserere Erwartungen nicht enttäuscht werden.

In der VUCA-Welt sind Veränderungen die Regel

Aus dem, was mit Vertrauen gemeint ist, wird schnell klar, warum es in den verschiedenen Bereichen zum Vertrauensschwund kommt. In der Unternehmenswelt hat sich das Kürzel VUCA – Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – etabliert. Es steht für das, was die meisten Menschen seit vielen Jahren an ihrem Arbeitsplatz erleben: Veränderungen in Dauerschleife. Dazu kommt ein Tempo technologischer Entwicklungen – auch hier reicht ein Blick in die KI-Debatte, deren Auswirkungen, Verheißungen und Risiken vieles in Frage stellt und ein wachsames Neu-Orientieren, Neu-Einschätzen, Anfangen, Aufgeben, alles in allem: immer flexibel bleiben, verlangt.

Vertrauen kommt umso mehr ins Spiel, je mehr ich mit Ungewissheiten zu tun habe. Es kann sich immer weniger auf die erlebte Erfahrung von Stabilität, Überschaubarkeit, erfüllten Erwartungen stützen.

Vertrauen als aktive (Vor-)Leistung

Die „riskante Vorleistung“, wie Niklas Luhmann Vertrauen definierte, wandelt sich von einer Selbstverständlichkeit mehr und mehr zu einer aktiven Leistung. Wenn ich seit Jahren mit den gleichen Team-Kolleg:innen zusammenarbeite, vertraue ich aufgrund meiner erlebten Übereinstimmung von Erwartung und Erfahrung. Wenn ich, wie in vielen Unternehmen üblich, in immer wechselnden Projekt-Teams mit neuen Menschen zusammenarbeite, bleibt mir nur, mit Vertrauen in Vorleistung zu gehen und darauf zu setzen, dass Erwartungen und Erfahrungen zusammenpassen. Anders gesagt: Vertrauen zu schenken, ist eine bewusste Entscheidung dafür, Kontrolle abzugeben und sich der Möglichkeit der Enttäuschung auszusetzen.

Wie wir Vertrauen gewinnen: Worte wirken, Handeln zählt

Für Unternehmen ist das „Vertrauenskapital“ in der Reputation, der Marke gespeichert, die für eine verlässliche Qualität steht und als Wertschöpfungsfaktor kaum zu überschätzen ist. Wird es enttäuscht, ist der Aufwand enorm, es wiederzugewinnen. Wer Vertrauen verloren hat, kann es mit ehrlichem Verhalten zurückgewinnen. Worte sind wichtig, die Übereinstimmung von Reden und Handeln ist noch wichtiger. Oder, wie es im Managementsprech heißt: „Action speaks volumes“.

Weil es nicht vom Himmel fällt: Vertrauen braucht Kommunikation – und umgekehrt

Vertrauen fällt nicht (mehr) vom Himmel oder ergibt sich „einfach so“. Nichts deutet darauf hin, als kehrten Vorhersehbarkeit, Beständigkeit und Stabilität zurück, so sehr sich das manche wünschen mögen oder in die Vergangenheit hineinfantasieren. Speziell im Unter-nehmenskontext spielt Kommunikation dafür eine Schlüsselrolle: Um in turbulenten Zeiten (Transformation, Restrukturierung) die konkreten Ziele und Erwartungen zu kommunizieren, um realistische Wege der Veränderung zu beschreiben, daraus ein positives Bild der Zukunft zu zeichnen und für eine Vertrauenskultur einzustehen.

In Vertrauen investieren lohnt sich

Es sind Entscheidungen, die tagtäglich getroffen werden und Vertrauen beeinflussen: Sollen wir transparent die aktuelle Geschäftslage kommunizieren? Wollen wir die Teambuil-ding-Events einsparen und die Kommunikationsbudgets erhöhen oder lieber andersrum? Brauchen wir eine stärkere Anwesenheitskontrolle oder sollen wir darauf vertrauen, dass jede:r seinen Beitrag leistet? In der Summe sorgen die Antworten dafür, ob Vertrauen, der Stoff, der alles zusammenhält, wächst oder schwindet. Ein erster entscheidender Schritt dafür ist: Das Thema immer wieder und ganz bewusst nach oben auf die Agenda setzen.

Starthilfe für Transformers

Geopolitische und ökologische Herausforderungen, neue Technologien, dynamische Kundenbedürfnisse – viele Unternehmen befinden sich in tiefgreifenden Transformationsprozessen. Eine Kultur des Vertrauens kann den unternehmerischen Wandel beflügeln.

33,7 Milliarden Dollar Umsatz, 269,6 Millionen Abonnenten, 13.000 Mitarbeitende – Netflix gehört zu den größten Internetfirmen weltweit. In weniger als drei Jahrzehnten hat sich das Unternehmen von einer regional agierenden Online-Videothek zum globalen Streaming-Giganten entwickelt. Hinter diesem Erfolg steckt eine bemerkenswerte Transformationsgeschichte: Einige Jahre nach der Gründung zeichnete sich ab, dass das ursprüngliche Geschäftsmodell – der Online-DVD-Verleih mit postalischem Versand – nicht zukunftsfähig war. 2007 entschied die Geschäftsführung deshalb, das DVD-Versandgeschäft aufzugeben und komplett auf Streaming zu setzen. Angesichts der zu dieser Zeit noch begrenzten Leistungsfähigkeit der Streaming-Technologie ein mutiger Schritt, der sich jedoch bald als goldrichtige Entscheidung erwies.

Die radikale Neuausrichtung des Geschäftsmodells wäre wohl kaum erfolgreich gewesen, wenn die Mitarbeitenden der strategischen Entscheidung nicht vertraut hätten. Denn letztendlich sind sie der berühmte Flaschenhals, da sie die vielen, mit einer Transformation verbundenen Veränderungen umsetzen müssen. Oft brauchen sie dafür neue Kompetenzen und Fähigkeiten, etwa, um mit neuen Technologien umzugehen, andere Produktionsanlagen zu bedienen oder veränderte Produkte zu vermarkten. Kurz: die Bereitschaft, Neues zu lernen, eingespielte Abläufe und Arbeitsweisen aufzubrechen, sich also letztlich selbst in Frage zu stellen. Der Schlüssel dazu heißt Motivation. Sie wird gespeist aus Vertrauen in Form der Gewissheit, das Richtige zu tun, um das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen.

Veränderung ist das neue Normal

Vergleichbare Transformationsszenarien wie bei Netflix, allerdings mit noch ungewissem Ausgang, spielen sich heute in vielen Branchen und Unternehmen ab. Zum Beispiel in dem Stahlunternehmen, das seine Produktion mit milliardenschweren Investitionen komplett dekarbonisiert. Oder in der internationalen Automobilindustrie, die sich neu erfinden muss, um Antworten auf den Ansturm chinesischer Wettbewerber zu finden. Oder in dem Möbelhaus, das mit einer Rückkauf-Plattform in die Circular Economy einsteigt. Das komplexe Zusammenspiel von geopolitischen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen macht die Veränderung zum neuen Normalzustand. Wer zukunftsfähig bleiben will, muss sich den volatilen Rahmenbedingungen rasch anpassen. Innovationsgeist, Lernfähigkeit und Flexibilität sind dafür entscheidende Schlüsselkompetenzen. Und Vertrauen – in die eigenen Fähigkeiten, in die von Kolleg:innen und nicht zuletzt in die Fähigkeit der Geschäftsführung, die strategischen Weichen richtig zu stellen.

Vertrauen in agile Teams

Mit dem Wandel gehen häufig auch interne Veränderungen einher. Viele Unternehmen verabschieden sich zunehmend von hierarchischen Strukturen und setzen vermehrt auf kleine, weitgehend selbständig und eigenverantwortlich arbeitende, agile Teams. Damit ist ein Machtverlust der Führungskräfte verbunden, denn in einer agilen Arbeitswelt ist ihre Weisungsbefugnis begrenzt. Ihre neue Rolle ist die des Coaches, des Partners auf Augenhöhe. Sie führen ihre Teams nicht mehr im klassischen Sinne, sondern sind gleichberechtigte Partner, halten dem Team den Rücken frei und bringen ihre Expertise ein als Challenger und Sparringspartner. Um dieser Rolle gerecht zu werden und den Teams den nötigen Freiraum zu geben, müssen Führungskräfte bereit sein, Verantwortung und Kontrolle abzugeben. Dafür ist wiederum Vertrauen essenziell: Vertrauen in die Kompetenz der Teammitglieder und Vertrauen in deren Motivation, im Sinne der Unternehmensziele zu handeln.

„Walk the Talk“

Unternehmerischer Wandel ist also auch eine Frage des Vertrauens. Doch wie wächst eine Kultur des Vertrauens? Lässt sie sich aktiv fördern? Was sind Dos, was Don’ts? Fragen an unseren Geschäftsführer und Change-Experten Christian Roberts.

Christian, wie entsteht in Unternehmen eine Kultur gegenseitigen Vertrauens?
Meiner Erfahrung nach braucht es dafür viel Engagement, denn Vertrauen kommt nicht von selbst, man muss es sich erarbeiten. Wer Vertrauen aufbauen möchte, muss sich stellen, offen bleiben und auch mit Gegenwind wertschätzend umgehen. Vertrauen hat aber auch etwas mit Loslassen zu tun, mit der Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und anderen Raum zu lassen. Das heißt allerdings nicht, sich komplett zu entziehen nach dem Motto: Ich bin raus, die machen das schon irgendwie. Die Kunst besteht darin, die richtige Balance zu finden, involviert und ansprechbar zu bleiben, ohne alles an sich zu reißen.

Wie lässt sich eine Vertrauenskultur gezielt fördern?
Durch Authentizität und die Bereitschaft, sich mit den Bedürfnissen der Mitarbeitenden tiefgreifend auseinanderzusetzen. Die Praxis zeigt, dass die Führungskräfte am meisten Vertrauen genießen, die in den Austausch gehen, auch wenn es möglicherweise ungemütlich wird. Und die anschließend zu dem stehen, was sie gesagt haben. Walk the Talk – das ist vielleicht das wichtigste Gebot, um Vertrauen zu gewinnen und langfristig zu erhalten.

Gibt es Indikatoren, an denen sich erkennen lässt, wie stark die Unternehmenskultur von Vertrauen geprägt ist?
Der Klassiker ist sicherlich die Mitarbeitendenbefragung, in die sich Fragen zur Vertrauenskultur hervorragend einbauen lassen. Aber es gibt auch viele Indikatoren im täglichen Business: Wie ist der Umgang miteinander, herrscht ein wertschätzendes Klima, stehen die Türen offen? Wird Wissen geteilt, dürfen die Leute auch mal experimentieren? Wie geht man mit Fehlern um? Wie ist es um die Innovationskraft des Unternehmens bestellt? Die Antworten auf diese Fragen liefern gute Hinweise darauf, inwieweit eine Vertrauenskultur im Unternehmen gelebt wird.

„Tipps“ für Führungskräfte, um das Vertrauen von Mitarbeitenden garantiert zu verlieren*

1.
Triff wichtige Entscheidungen immer hinter verschlossenen Türen und erkläre sie niemals.

2.
Gib Regeln vor, die du selbst nicht einhältst.

3.
Setze Gerüchte in die Welt und befeuere sie engagiert.

4.
Ignoriere die Leistungen deiner Mitarbeitenden und kritisiere Fehler öffentlich.

5.
Übergehe Feedback und setze es niemals um.

Bitte nicht nach-machen!

*Die Kopfstand-Methode ist eine Kreativitätstechnik. Anstatt direkt nach Lösungen zu suchen, wird gefragt, wie sich das Problem verschlimmern ließe. Diese negativen Szenarien werden dann umgekehrt, um Lösungen zu entwickeln.

Die Macht der Worte

Worte sind mächtig. Sie können beruhigen oder das Gegenteil bewirken, überzeugen oder Zweifel säen. Sie sind der Schlüssel zum Vertrauen, sei es in persönlichen Beziehungen, in der Politik oder im Geschäftsleben. Und dann gibt es Wörter und Phrasen, die Vertrauen untergraben, weil sie Unsicherheit und Unklarheit vermitteln.

Sprache der Unsicherheit

Fallstricke lauern in Begriffen wie „vielleicht“, „möglicherweise“ oder „relativ“. Sie klingen harmlos, doch sie lassen die Zuhörenden rätselnd zurück. Wenn ein Arzt oder eine Ärztin nach der Untersuchung sagt: „Sie sind relativ gesund“, ist das nicht gerade beruhigend. Aber auch ausführliche Erklärungen, die im medizinischen Jargon sehr präzise, für Laiinnen und Laien aber völlig fremd sind, bieten keinen Ausweg. Gerade wenn sich Fachleute durch eine korrekte Wortwahl absichern wollen, schafft das Raum für Unverständnis, Zweifel und Misstrauen. Deswegen lautet eine einfache Regel: Wer Vertrauen aufbauen möchte, sollte sich klar und deutlich ausdrücken.

„Traue keiner Studie, die du nicht selbst gefälscht hast“

Eine weitere, gerne verwendete Strategie, um Vertrauen herzustellen: sich auf die Wissenschaft zu berufen. Das funktioniert vor allem dann, wenn diese Basis tatsächlich belastbar ist. Durch konkrete Fakten und Daten sowie den Verweis auf eine seriöse Quelle entsteht ein idealerweise objektives Bild.

Das gilt besonders, wenn die Studienergebnisse, auf die man sich stützt, nachvollziehbar sind und beispielsweise einen Peer-Review bestanden haben. Muss man sich jedoch auf Phrasen wie „einigen Studien zufolge“ oder besser noch „es wird angenommen“ zurückziehen, schrillen bei vielen Menschen zu Recht die Alarmglocken. Das ist Fischen im Trüben und wenig geeignet, wirklich zu überzeugen.

Vorsicht bei Übertreibungen

Ähnlich irreführend wie derart schwammige Ausweich-wege sind kategorische Verallgemeinerungen. „Immer“, „nie“, „jeder“ und „alle“ sind Worte, die übertreiben und selten die ganze Wahrheit widerspiegeln. Wenn eine Verkäuferin oder ein Verkäufer behauptet, „immer das Beste“ zu bieten, wird man skeptisch. Niemand kann immer der oder die Beste sein, und absolute Aussagen wirken schnell unglaubwürdig. Hier sind differenzierte und realistische Formulierungen vertrauenswürdiger. Aussagen wie „folgende Eigenschaften machen unsere Produkte zu den meistverkauften in dem Segment“ oder „häufig erreichen wir eine sehr hohe Kundenzufriedenheit durch …“ sind präziser und glaubwürdiger. Und natürlich kommt es auf den Zusammenhang an: Die „wahrscheinlich längste Praline der Welt“ taugte als Werbeslogan zum Schmunzeln gut. „Die wahrscheinlich sicherste Antibabypille der Welt“ würde wohl kaum einen Vertrauensvorschuss bekommen.

Einfache Wahrheiten

„Das Geheimnis ewig junger Haut“ leitet von den Übertreibungen direkt in die Kategorie „Clickbait“ über. Hier kämpft die Neugier der Lesenden mit begründetem Misstrauen. Was davon überwiegt, hängt ebenfalls vom Kontext ab – und offensichtlich auch von den Rezipient:innen. Damit öffnet sich zudem ein weites Feld für vermeintlich vertrauensschaffende Tests, aussagelose Siegel und verkürzende Werbeaussagen. Slogans wie „in 30 Tagen zum Erfolg” oder „mit Gewinngarantie” schaffen einen Graubereich, in dem Misstrauen angesagt ist. Mit redlicher Kommunikation, die langfristig Vertrauen aufbaut, hat das nichts zu tun.

Vertrauen aufbauen: die richtigen Werkzeuge

Welche Sprache schafft nun Vertrauen? Es sind vor allem klare, konkrete und positive Formulierungen sowie einfache, kurze Sätze, die direkt auf den Punkt kommen. Sie wirken ehrlich und aufrichtig. Auf inhaltsleere Floskeln und Phrasen zu verzichten, hilft ebenfalls: Sie bringen keine echten Erkenntnisse.

Idealerweise prägt ein abwechslungsreicher Satzbau deine Texte. Nenne in ihnen die Handelnden und nutze aktive Verben. So wirkt deine Sprache sehr viel persönlicher und du verlässlicher. Statt „Eine Rückmeldung auf Ihre Anfrage erfolgt zeitnah“ schreib lieber: „Ich gebe Ihnen in zwei Tagen Bescheid, was ich in dieser Sache als Lösung anbieten kann.“ Das signalisiert: „Ich kümmere mich darum – und werde sofort aktiv.” Frage dich jedoch zuvor selbst:

- Zu welchen Worten kann ich tatsächlich stehen?
- Würde ich meinen Aussagen glauben oder möchte ich etwas verstecken beziehungsweise beschönigen?
- Drücken meine Sätze das aus, was ich vermitteln möchte?
- Kommt das Gesagte auch richtig bei meiner Zielgruppe an, wird es verstanden?

Diese Fragen leiten dich zu einer authentischen und vertrauenserweckenden Sprache.

Wer mit Worten bewusst umgeht, kann damit gezielt Vertrauen aufbauen. Zwischen Freund:innen, im Job, in der Politik – achte also darauf, was du sagst und wie du schreibst. Unser doppeltes 3x3 des Vertrauens soll dir dabei helfen.

Von der Unfähigkeit zu vertrauen – oder: Ist Kontrolle wirklich besser?

Ob zwischen einzelnen Menschen oder in ganzen Gesellschaften: Es ist gut, wenn die Vertrauenswerte hoch sind. Statistisch wird ein solches Vertrauensklima mit geringerer Kriminalität, einer besseren wirtschaftlichen Entwicklung und funktionierenden demokratischen Strukturen belohnt. Diskussion beendet? Nicht ganz, denn dem Vertrauen einer Person steht immer auch die Vertrauenswürdigkeit eines anderen Menschen oder einer Institution gegenüber – und bei diesem Tauschgeschäft kann einiges schiefgehen. Betrügerinnen und Betrüger erschleichen sich das Vertrauen ihres Gegenübers und machen sich mit dem Spargroschen davon. Unternehmen nutzen Marketingtricks, um Produkte und Dienstleistungen moralisch aufzuwerten und zu verkaufen. Und ein Seitensprung kann für den anderen Partner oder die Partnerin auch deshalb so dramatisch sein, weil ihm Vertrauen voranging. Hätte es in solchen Fällen geholfen, von Anfang an ein wenig kritischer zu sein? Sicher, aber ist Skepsis deswegen ein Patentrezept für die Beziehungen, die wir in der Welt eingehen?

Der Philosophie-Professor Martin Hartmann hat sich zu solchen Fragen Gedanken gemacht. In seinem Buch „Vertrauen. Die unsichtbare Macht“ (2020) verknüpft er die Vertrauenskrise, die wir überall wahrzunehmen meinen, nicht mit unglaubwürdigen Politikerinnen, betrügerischen Banken oder egoistischen Kollegen, sondern: mit unserer eigenen Einstellung. „Wir rationalisieren unsere Unfähigkeit zu vertrauen, indem wir beharrlich darauf hinweisen, dass Vertrauen nicht mehr gerechtfertigt werden kann. Der Mensch ist schlecht. […] Wir wollen in Wirklichkeit gar nicht mehr vertrauen, aber da Vertrauen an sich gut ist, wagen wir nicht, uns und anderen diesen Sachverhalt offen einzugestehen.“ Gleichzeitig wissen wir aber: Vertrauen kann auch gefährlich werden, wenn wir die Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers falsch einschätzen.

Mit welcher Einstellung kommen wir also besser durchs Leben: skeptisch oder vertrauensvoll?

Eine Contra-Pro-Liste:

Sei misstrauisch!	Hab Vertrauen!
Vertrauen macht verletzlich: Wer anderen vertraut, kann enttäuscht werden. Es wird immer Menschen geben, die Vertrauen auszunutzen wissen.	Vertrauen hält Gesellschaften zusammen – statistisch gesehen, sinkt das „Verletzungsrisiko“, wenn die Vertrauenswerte hoch sind.
Naives oder blindes Vertrauen kann Krisen auslösen, z. B. Finanzkrisen durch Akteure, denen zu viele Leute zu lange ihr Geld anvertraut haben.	Wenn es um Angriffe auf das Vertrauen geht (z. B. durch Terroranschläge oder große Wirtschaftskrisen), können Skepsis und Vorsicht nicht retten. Es gibt keine mit dem normalen Leben vereinbaren Strategien, um solche Risiken restlos zu vermeiden.
Wir nutzen einen gesellschaftlich verhandelten Pool an Misstrauensanzeichen – Kriterien, anhand deren wir unaufrichtiges Verhalten erkennen.	Das bedeutet jedoch auch: Vertraue anderen, solange es keine Hinweise gibt, dass du ihnen misstrauen solltest.
Fake News und offene Lügen haben sich in den vergangenen Jahren weit verbreitet. Wer weiß schon noch, was stimmt?	Die offene Lüge, die Politiker am rechten Rand in der Politik etabliert haben, leugnet eine gemeinsame Welt der Fakten. Diesen Mechanismus gilt es zu brechen: mit begründetem Vertrauen in verlässliche Quellen.
Transparenz kann auch bedeuten, alles über alle wissen zu wollen – ein guter Grund für Misstrauen.	Transparenz ermöglicht Vertrauen, indem es die Möglichkeit schafft, verlässliche Informationen zu erhalten.
Der Mensch ist schlecht.	Der Mensch ist gut.
Contra!	**Pro!**

Auf welcher Seite dieses Spektrums wir uns befinden, hat mit der Situation zu tun: Manchmal ist eher Misstrauen angebracht, oft profitieren wir davon, einen Vertrauensvorschuss zu geben. Aber: Wenn das Pendel häufiger Richtung Vertrauen ausschlägt, nutzt das der Gemeinschaft.

Unser Credo:

Öfter mal das Gute sehen!

Stell dir vor, du siehst ein Video, in dem jemand etwas völlig Unerwartetes sagt oder tut. Kann das wirklich echt sein?! Willkommen in der Welt der Deepfakes!

Seit es Fotos und Videos gibt, werden sie bearbeitet und verändert. Früher war das eine Sache für Expert:innen, heute können das alle mit ein paar Klicks. Die Tools dafür werden immer günstiger und einfacher zu bedienen.

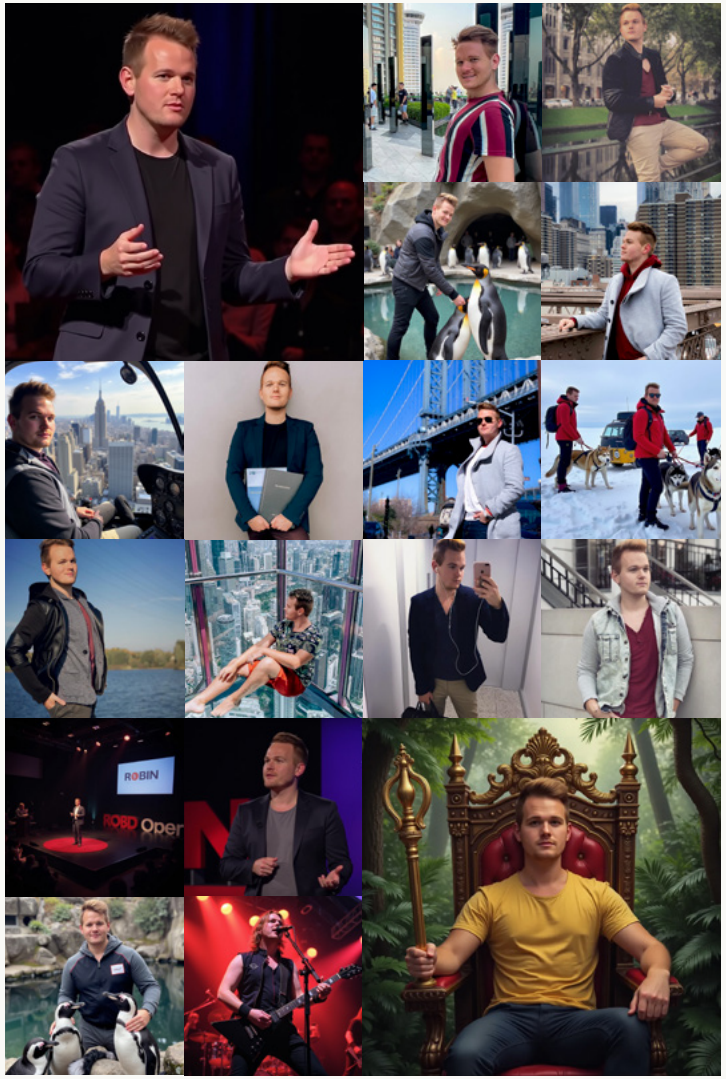
Deepfakes sind das Ergebnis: Bilder, Audios oder Videos, die so verändert werden, dass man glaubt, jemand hätte etwas gesagt oder getan, was in Wirklichkeit nie passiert ist. Social Media, die wachsende Bedeutung von Bildern und Videos in der Kommunikation sowie die Verbreitung von Fake News begünstigen diese Entwicklung.

Aber keine Sorge, wir bringen Licht ins Dunkel! Auf den folgenden Seiten erfährst du alles Wichtige über Deepfakes. Auch darüber, wie du sie für deine Kommunikation nutzen kannst.

Was ist noch echt?

„Robin 2.0“? Dieses Bild ist ein Deepfake unseres Kollegen: Es wurde mithilfe eines eigens trainierten Modells erstellt. Verschiedene Fotos und Cloud-Computing-Systeme halfen dabei, die KI so anzupassen, dass sie Robin täuschend echt nachbilden konnte. Nachdem das Modell trainiert war, dauerte die Erstellung dieses Bildes gerade einmal fünf Minuten.

Wer ist der echte Robin? Hier haben wir Deepfakes mit realen Aufnahmen vermischt. Kannst du den echten Robin erkennen?



Digitale Doppelgänger: Unsere Deepfake-Galerie

Waren es zunächst „nur“ täuschend echte Bilder, kursieren mittlerweile auch zahlreiche Deepfake-Videos und gefälschte Stimmen. Vor allem Promis werden gern verwendet, um beispielsweise Werbung für gefälschte Produkte zu machen. Das Softwareunternehmen McAfee hat sogar eine „Celebrity Hacker Hotlist“ erstellt. Auf Platz 1: Scarlett Johansson.Wir haben eine bunte Tüte von dem zusammengestellt, was schon möglich ist – ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Denn es vergeht kaum eine Woche ohne neue, erstaunliche Entwicklungen auf dem Gebiet.

Eckart von Hirschhausen empfahl in der Talkshow von Markus Lanz eine Abnehmpille. Das ZDF-Original stammt aus dem Jahr 2018, gefälscht sind Stimme und Lippenbewegungen. Auch dieses Bild ist ein Deepfake.

zur Quelle

Im Januar 2024 tauchten pornografische Bilder von Taylor Swift auf. Auch dieses Bild ist ein Deepfake.

zur Quelle

Tom Cruise beim Golfen oder Witze erzählen: Auf TikTok tauchten Videos des Stars auf, die täuschend echt aussehen. Auch dieses Bild ist ein Deepfake.

zur Quelle

Neue Regeln gegen virtuelle Täuschung

Die Europäische Kommission ringt um den Umgang mit Deepfakes. In ihrem aktuellen Vorschlag werden diese zwar explizit erwähnt und sollen gewissen Grundanforderungen unterliegen, wie etwa einer Kennzeichnungspflicht: Nutzer:innen müssen darüber informiert werden, dass sie mit KI-erzeugten Inhalten interagieren. Allerdings werden sie nicht als Hochrisiko-Technologie eingestuft, was Fragen über mögliche Verbote offenlässt.

zur Quelle

Mit KI gegen KI: Nützliche Tools

Da Deepfakes immer besser werden, ist zu erwarten, dass wir Menschen sie auch mithilfe von Checklisten bald nicht mehr erkennen. Hier muss die Technik ran. Eine Liste von Tools, die Fälschungen erkennen können, findest du auf unserem Blog.

zum Blog

Vertrauen verspielt?
Die Risiken von Deepfakes

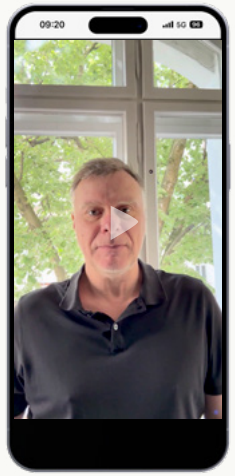
Ein Großteil der Deutschen misstraut mittlerweile Fotos und Videos im Netz. Diese Entwicklung hat weitreichende Konsequenzen: Dass Menschen nicht mehr zwischen Fakt und Fiktion unterscheiden können, erschüttert die Glaubwürdigkeit von Informationsquellen und bedroht sogar demokratische Prozesse – wenn beispielsweise Deepfakes von Politiker:innen die Wahlchancen einer Partei beeinflussen. Doch die Auswirkungen reichen weit über den gesellschaftlichen Bereich hinaus. Unternehmen sehen sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Wenn jeder digitale Inhalt potenziell gefälscht sein könnte, müssen sie kreative Wege finden, um Vertrauen aufzubauen und zu bewahren.

Deepfakes als Chance: Neue Möglichkeiten für kreative Kommunikation

Das klingt alles beängstigend? Schon. Muss es aber nicht. Die aktuellen Entwicklungen eröffnen nämlich auch faszinierende neue Möglichkeiten: Für Kommunikator:innen bietet sich hier eine riesige Spielwiese mit enormem Potenzial, insbesondere in der Unternehmenskommunikation. Unser Geschäftsführer Jörg Hoewner hat einige Ideen zusammengestellt. Schau doch mal rein – und vielleicht fällt dir ja etwas Besonderes auf?

Wie Deepfakes Unternehmen schaden können:

- **Vertrauenskrise:**
  Verbreitung falscher Informationen oder gefälschter Videos von Führungskräften, die dem Ansehen der Firma oder sogar dem Aktienkurs schaden und Misstrauen zwischen Mitarbeitenden und Chefetage säen.
- **Irreführende Werbung:**
  Täuschend echte, aber gefälschte Produktpräsentationen oder Werbekampagnen.
- **Datenklau:**
  Betrüger:innen geben sich als Firmenmitarbeitende aus oder manipulieren virtuelle Assistenten in Browsern, um an sensible Daten zu kommen oder Geld zu erpressen.
- **Geldverlust:**
  Einsatz von Deepfakes für ausgeklügelte Phishing-Attacken, um Unternehmen finanziell zu schädigen.



Vier Ansätze für die Unternehmenskommunikation

1. **Personalisiertes Content-Marketing:**
   Mit Deepfakes kannst du auf Knopfdruck Videos für verschiedene Zielgruppen und Märkte erstellen – deine Protagonisten sprechen fließend mehrere Sprachen, ohne zusätzliche Mühe.
2. **Emotionen wecken:**
   Deepfakes eignen sich perfekt, um wichtige Themen wie Cybersecurity auf eine eindringliche Weise zu vermitteln.
3. **Effizientes Onboarding:**
   Virtuelle Avatare übernehmen Schulungen oder Onboarding-Prozesse, während du dich anderen Aufgaben widmen kannst.
4. **Virtuelle Influencer:**
   Nutze virtuelle Charaktere im Marketing – sie interagieren glaubwürdig mit deinen Kunden und können bereits jetzt hohe Reichweiten erzielen.

Vertrauen auf dem Prüfstand: Deepfakes verunsichern die Deutschen

33 %
der Deutschen haben noch nie von Deepfakes gehört

44 %
geben an, schon einmal auf ein Deepfake reingefallen zu sein

81 %
glauben, Deepfakes nicht erkennen zu können

60 %
sagen, sie sollten ganz verboten werden

63 %
sagen, Deepfakes machten ihnen Angst

70 %
sind der Meinung, Fotos und Videos könne man heute nicht mehr vertrauen

60 %
sehen in Deepfakes eine Gefahr für unsere Demokratie

84 %
fordern eine Kennzeichnungspflicht für Deepfakes

Quelle: https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/63-Prozent-haben-Angst-vor-Deepfakes

Mach den Deepfake-Check

Wie du Fälschungen erkennen kannst

1. Gesichtszüge und Details

Asymmetrie:
Unnatürliche Asymmetrien im Gesicht, z. B. unterschiedlich große Augen oder unsaubere Proportionen.

Hauttextur:
Zu glatte Haut ohne Poren oder mit unnatürlichen Strukturen.

Unnatürliche Falten und Linien:
Überbetonte oder fehlende Falten und Linien.

Unsaubere Haarlinien:
Unscharfe oder unsaubere Haarlinien am Rand des Gesichts.

Ohrenform:
Ohren könnten unscharf sein oder unnatürliche Formen haben.

2. Schatten und Licht

Lichtquellen:
Schatten und Lichtreflexionen stimmen nicht mit den Lichtquellen im Bild überein. Schatten fehlen oder sind unregelmäßig, z. B. um die Nase oder unter dem Kinn.

3. Augen und Reflexionen

Augenreflexionen:
Unnatürliche oder nicht übereinstimmende Reflexionen in den Augen.

Augenränder:
Unscharfe Augenränder oder unpassende Irisfarben. Unnatürliches Blinzeln oder fehlende Mimik.

4. Hintergrund und Bildkomposition

Unschärfeeffekte:
Unnatürliche oder fehlende Unschärfeeffekte im Hintergrund.

Stilunterschiede:
Inkompatible Stilunterschiede zwischen Vorder- und Hintergrund.

5. Bewegungen und Synchronisation

Lippensynchronisation:
Stimmen und Lippenbewegungen passen nicht zusammen.

Unnatürliche Kopf- und Körperbewegungen:
Ruckartige oder verzögerte Bewegungen, unnatürlich starre oder fließende Bewegungen.

Rahmen- und Umgebungsartefakte:
Verzerrte oder verschwommene Umgebungen um das Gesicht.

6. Unnatürliche Sprachmuster

Klangbild und Betonung:
Rauschen oder Verzerrungen im Klangbild. Unnatürlich klingende Intonation oder Betonung.

Atemgeräusche und Hintergrundklang:
Fehlende Atemgeräusche oder Hintergrundklang, die in einem normalen Gespräch vorhanden wären.

7. Mikrodetails und Vergrößerung

Bildrauschen:
Unterschiede im Rauschen zwischen Gesicht und Hintergrund.

Pixelstruktur:
Unnatürliche Muster oder Artefakte durch Bildverarbeitung.

8. Vergleich mit anderen Aufnahmen

Referenzbilder:
Vergleich mit ähnlichen Bildern der Person im Internet.

Reverse Image Search:
Nutze Bildersuchmaschinen wie Google Reverse Image Search.

Bekannte Sprachaufnahmen:
Vergleich mit bekannten Sprachaufnahmen der betreffenden Person.

Vertrauen zum Weiterdenken

Für die Augen

The Power of Trust: How Companies Build It, Lose It, Regain It von Sandra J. Sucher und Shalene Gupta, Public Affairs, New York 2021

Die renommierte Vertrauensforscherin und Harvard Business School Professorin Sandra J. Sucher untersucht mit Co-Autorin Shalene Gupta die wirtschaftlichen Auswirkungen von Vertrauen und die Wissenschaft dahinter. Das Ergebnis ist ein neues Verständnis der geschäftlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedeutung von Vertrauen und wie man es zurückgewinnen kann, wenn es einmal verloren gegangen ist.

Für die Augen

Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt von Reinhard K. Sprenger, campus Verlag, 2007

Deutschlands meistgelesener Managementautor (SPIEGEL) beleuchtet die Bedeutung von Vertrauen als Essenz kompetenter Führung und damit als Garantie für den anhaltenden Erfolg eines Unternehmens. Seine These: Nur wer sich auf das Abenteuer Vertrauen einlässt, erreicht die entscheidenden Wettbewerbsvorteile für zukünftige Erfolge: Kostenminimierung, Schnelligkeit, Innovation.

Für die Ohren

In machines we trust

Mehrfach ausgezeichnete Podcast-Reihe. Gastgeberin Jennifer Strong und die Redakteure der MIT Technology Review untersuchen, was es bedeutet, künstlicher Intelligenz zu vertrauen, loten Möglichkeiten und Grenzen aus. Überall erhältlich, wo es Podcasts gibt.

Impressum

Herausgeber (V.i.S.d.P.): K12 Agentur für Kommunikation und Innovation GmbH, Geschäftsführung: Jörg Hoewner, Britta Neisen, Christian Roberts, Schirmerstraße 76, 40211 Düsseldorf, Tel.: 0211 59881630, Redaktion: Karin Beiküfner, Maike Liess, Babette Schneckener, Sabine Schrör, Verena Waldbröl, Art Direktion: Julia Klasen, Markus Göddertz, Bildnachweis: Adobe Stock, KI-generierte Bilder (Seite 27-29).