



WHITEPAPER

Aktuelles Expertenwissen in konzentrierter Form

Kluges Vertrauen

Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser

WAS DU LERNEN KANNST

Was ist kluges Vertrauen?

Welchen Nutzen hat kluges Vertrauen?

In welche Richtungen kann Vertrauen wirken?

Wie können wir kluges Vertrauen etablieren?

Autor: Jörg Wolter

Lesezeit: 15 Minuten

Weitere Whitepaper unter www.vertrauen-fuehrt.de

Einleitung

Die Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V. führt seit über fünfzehn Jahren einen intensiven Dialog über die Bedeutung von Werten in der deutschen Wirtschaft. Auch die letzte Befragung kürte den **Wert VERTRAUEN** zum wichtigsten Wert für Führungskräfte. Erst dann folgen in der Liste der Wertekommission die Werte Verantwortung, Integrität, Respekt, Mut und Nachhaltigkeit.

Mit dem vorliegenden Whitepaper möchte ich darstellen, wie du und dein Team durch kluges Vertrauen das persönliche Wachstum aller Teammitglieder ermöglichen sowie die Zusammenarbeit fördern kannst.

Was ist kluges Vertrauen?

Die Wertekommission nennt drei Attribute für Vertrauen:

- Verhalten, das dem Gegenüber Sicherheit gibt
- Subjektive Überzeugung der Richtigkeit bzw. Wahrheit von Handlung und Einsichten
- Die Fähigkeit, anderen Spielraum zu ermöglichen

Die eigene Haltung zum Vertrauen lässt sich anhand von 2 Einflussfaktoren darstellen (siehe **Abbildung 1**).

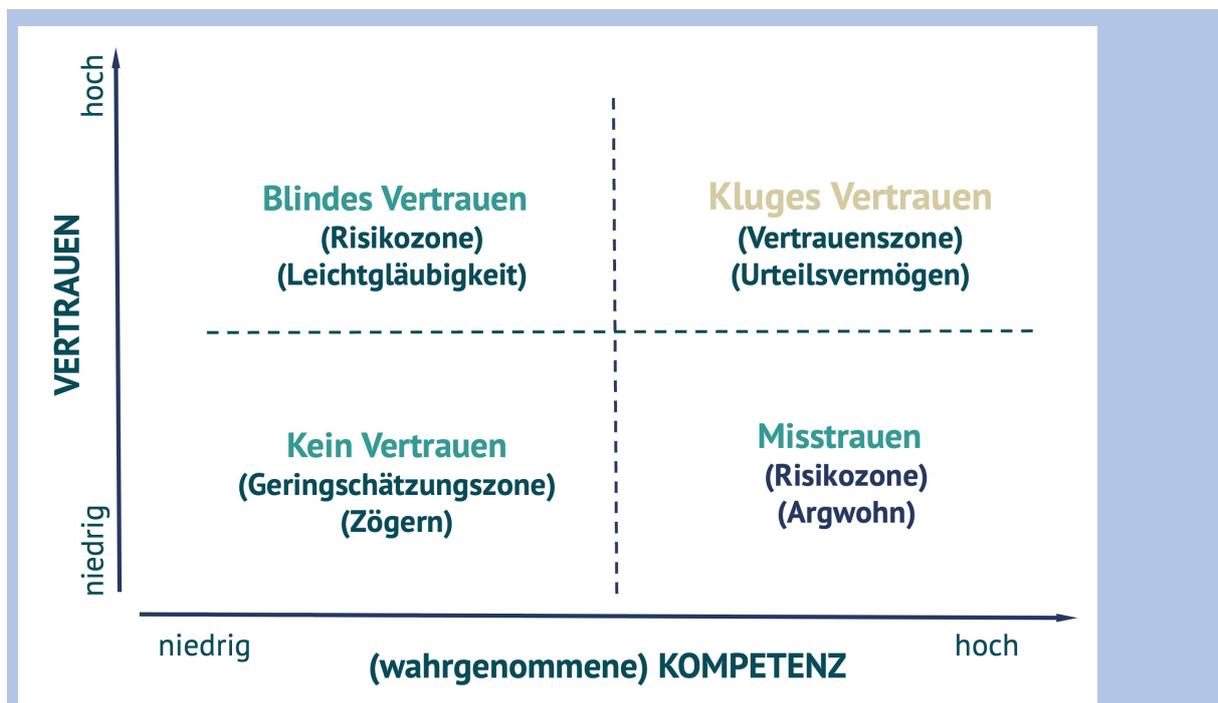


Abbildung 1: Vier Quadranten des Vertrauens

Der erste Faktor ist die innere Einstellung und grundsätzliche Bereitschaft, anderen zu vertrauen. Wir können auch von deiner persönlichen Vertrauensfreundlichkeit sprechen. Der zweite Faktor ist die wahrgenommene Kompetenz bzw. die Projektion möglicher Konsequenzen in der Zukunft.

Diese basiert meist auf unseren Erfahrungen mit der Person oder einer vergleichbaren Situation.

- **Kein Vertrauen:** Dieser Quadrant ist gekennzeichnet durch eine geringe Vertrauensfreundlichkeit bei gleichzeitig fehlender Erfahrung bzw. negativer Vorurteile.
- **Blindes Vertrauen:** Bezeichnet unbegründetes Vertrauen ohne kritische Reflexion oder Überprüfung der Zuverlässigkeit.
- **Misstrauen:** Hier vereinen sich Skepsis und Vorsicht aufgrund von negativen Erfahrungen oder Zweifeln an der Integrität.
- **Kluges Vertrauen:** Vertrauen, das auf fundierten Beobachtungen, Erfahrungen und gesundem Menschenverstand basiert und durch eine angemessene Risikoeinschätzung geleitet wird.

Vertrauensbasierte Führung ist eine innere Haltung. Sie beruht auf Vertrauensvorschluss und dem Aufbau eines starken Vertrauensverhältnisses zwischen den Akteuren. Vertrauen wird als grundlegende Basis für die Zusammenarbeit betrachtet.

Kluges Vertrauen sichert Risiken durch gezielte Kontrolle und Begleitung ab. Kommt es dennoch zu Fehlern, können diese verziehen und ggf. notwendige Maßnahmen vermittelt werden.

Dein Leitsatz könnte lauten: „Vertrauen ist gut – Kontrolle auch.“

Was ist der Nutzen von klugem Vertrauen?

Die Anwendung von klugem Vertrauen als Führungsinstrument bietet eine Vielzahl von Vorteilen für Organisationen und Teams:

- **Stärkung der Bindung:** Kluges Vertrauen fördert ein Umfeld des Respekts und der Zusammenarbeit, was zu stärkeren zwischenmenschlichen Beziehungen und einer höheren Mitarbeiterbindung führt.
- **Förderung von Innovation:** Indem Führungskräfte kluges Vertrauen in ihre Teams setzen, ermutigen sie zu kreativem Denken und Experimentieren, was die Innovationsfähigkeit der Organisation stärkt.
- **Effektive Krisenbewältigung:** In Krisenzeiten ist kluges Vertrauen ein wichtiger Stabilisator. Teams, die auf klugem Vertrauen aufbauen, können besser zusammenarbeiten, um Herausforderungen zu bewältigen und Lösungen zu finden.
- **Steigerung der Produktivität:** Mitarbeiter, die das Vertrauen ihrer Führungskräfte spüren, sind motivierter und engagierter, was sich positiv auf die Produktivität auswirkt.
- **Aufbau einer positiven Unternehmenskultur:** Kluges Vertrauen fördert eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit, in der Mitarbeiter sich unterstützt fühlen und ihr volles Potenzial entfalten können.

Hier einige typische Beispielsätze für kluges Vertrauen

- "Ich vertraue darauf, dass du die erforderlichen Entscheidungen treffen wirst, um das Projekt erfolgreich abzuschließen."

- "Deine Fachkenntnisse und Erfahrungen machen mich zuversichtlich, dass du diese Herausforderung meistern wirst."
- "Ich stehe hinter dir und unterstütze dich bei deinen Entscheidungen, auch wenn es Risiken gibt."
- "Ich vertraue darauf, dass du deine Aufgaben eigenverantwortlich und mit Engagement erledigst."
- "Deine Ideen und Vorschläge sind wertvoll für unser Team. Ich freue mich darauf, sie umzusetzen."
- "Ich bin überzeugt davon, dass du die Fähigkeiten hast, um diese neue Verantwortung erfolgreich zu übernehmen."
- "Ich schätze deine Integrität und Zuverlässigkeit und bin sicher, dass du die Interessen des Teams stets im Blick behalten wirst."

Welche Richtungen von Vertrauen gibt es?

Wenn wir von Vertrauen sprechen, denken wir zumeist von „Oben“ nach „Unten“. Wie kann ich als Führungskraft meinen Mitarbeiterinnen vertrauen.

Doch es gibt 3 Richtungen, in denen du kluges Vertrauen gestalten musst.

1. **An-Vertrauen:** Du brauchst Vertrauen in deine Führungskraft, in Menschen, die Dir ein Vorbild sind, Menschen von deren Erfahrungen und Fehlern du lernen kannst, Menschen, die dich auf dem Weg zur wirksamen Führungskraft begleiten.
2. **Selbst-Vertrauen:** Du brauchst Vertrauen in Dich als Führungskraft, in deine eigenen Stärken.
3. **Fremd-Vertrauen:** Du brauchst Vertrauen in deine Mitarbeiterinnen

Deine Mitarbeiterinnen und dein Team nehmen dieses kluge Vertrauen in alle drei Richtungen wahr. Es ist wie mit dem Glück. Wenn man es teilt, vermehrt es sich.

Vertrauen wir uns selbst, fühlen wir uns respektiert und wertgeschätzt. Das führt wiederum zu einer hohen Loyalität und einem erhöhten Engagement.

Kluges Vertrauen geht einher mit Risikofreundlichkeit. Mitarbeiterinnen fühlen sich sicher und teilen ihre Ideen, aber auch Bedenken ohne Furcht vor Konsequenzen.

Vertrauensbasierte Führung fördert die Lust auf Verantwortung und bessere Ergebnisse. Man nennt das auch die Vertrauensspirale. Deine Mitarbeiterinnen spüren dein Vertrauen, die erlebten Freiräume und wenigen Kontrollen. Sie werden ihr Verhalten insoweit verändern, als dass sie versuchen werden, deinem Vertrauen gerecht zu werden und eine höhere Leistungsbereitschaft zu zeigen. Die führt meist zu besseren Ergebnissen und du kannst noch mehr Vertrauen entgegenbringen.

Erlebt die Mitarbeiterin allerdings dein Misstrauen, stecken wir umgehend im Teufelskreis des Misstrauens. Die Mitarbeiterin macht Dienst nach Vorschrift und kündigt innerlich.

Kluges Vertrauen aufbauen

Viele Faktoren begünstigen die Wahrnehmung von Vertrauen. Auf einige möchte ich eingehen:

- **Gemeinsame Zukunft:** Wir vertrauen Menschen, wenn wir erkennen, dass es um unsere gemeinsame Zukunft geht. Wenn Mitarbeiterinnen spüren, dass du auf der „Durchreise“ bist, werden sie dir nicht vertrauen!
- **Glaubwürdigkeit:** Wir vertrauen Menschen, wenn wir ihnen glauben, dass ihre Aussagen und Handlungen wahr und aufrichtig sind!
- **Fairness:** Wir vertrauen Menschen, wenn sie alle gleich behandeln. Wenn du ungleich behandeln musst, begründe das.
- **Fürsorge:** Wir vertrauen Menschen, wenn sie sich um uns sorgen und unsere Interessen berücksichtigen.
- **Konsistenz:** Wir vertrauen Menschen, wenn sie in ihrem Verhalten berechenbar sind.
- Weitere begünstigende Faktoren sind: Ehrlichkeit, Transparenz, Erfüllung von Versprechen und Verschwiegenheit.

Reflexion

Als Führungskraft ist es wichtig, selbst zu reflektieren und sicherzustellen, dass du deinen Mitarbeiterinnen vertraust. Hier einige Fragen, die dir helfen können:

Glaubst du, dass deine Mitarbeiterinnen die Fähigkeiten und Kompetenzen haben, um ihre Aufgaben erfolgreich zu erledigen, ohne ständige Überwachung und Mikromanagement?

- Bist du offen für die Ideen, Vorschläge aber auch Kritik deiner Mitarbeiterinnen? Ermutigst du deine Mitarbeiterinnen, ihre Meinungen ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu äußern?
- Wie gehst du mit Fehlern von Mitarbeiterinnen um? Betrachtst du Fehler als Chance oder suchst du nach Schuldigen?
- Behandelst du alle Teammitglieder fair und gleichwertig? Bevorzugst du niemanden aufgrund deiner persönlichen Vorlieben oder Vorurteile?
- Wie schätzt du die allgemeine Atmosphäre in deinem Team in Bezug auf Vertrauen und Zusammenarbeit auf einer Skala von 1 (niedrig) bis 10 (hoch) ein, und was unternimmst du, um das Vertrauen deiner Mitarbeiterinnen weiter zu stärken?

Literatur

Trust me. Warum Vertrauen die Zukunft der Arbeit ist
Karin Lausch
ISBN-10: 3648172352

Elektronische Medien und Internetbeiträge

Blogbeitrag von Stephanie Schlüter: So schaffst du den Spagat zwischen Vertrauen und Kontrolle

<https://stephanie-schlueter.com/vertrauen-und-kontrolle/>