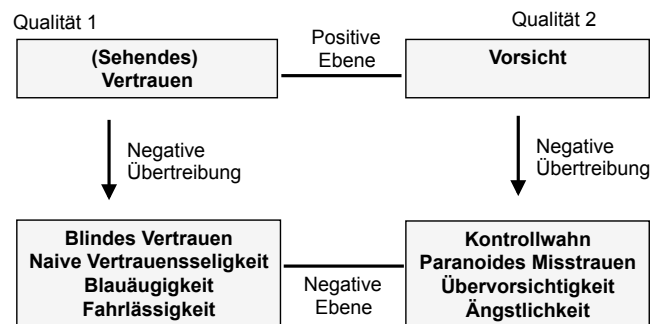
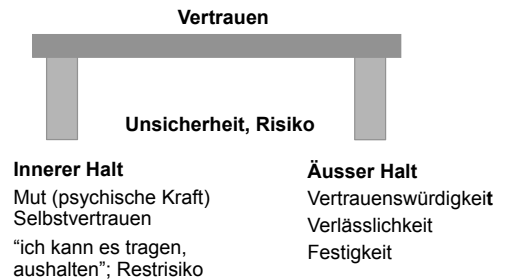


Vertrauen in der Führung

Vertrauen ist die Basis von guter, solider und nachhaltiger Führung. Vertrauen ist das Fundament der Führung. Tragfähige Führungsbeziehungen sind vor allem von gegenseitigem Vertrauen geprägt. Vertrauen ermöglicht eine robuste Führungssituation (Führungsfehler ertragend) und ist die Basis für Eigenverantwortung und Kreativität. Das Schaffen eines angstfreien Klimas ist eine zentrale Führungsaufgabe.

Was ist Vertrauen?

- Vertrauen ist die Einwilligung, sich einer haltgebenden Struktur zu überlassen, um die wahrgenommene Unsicherheit (Risiko) zu überbrücken. Vertrauen ist die Brücke über den ‚Fluss der Unsicherheit‘.
- Vertrauen ist die Erwartung, dass ein Interaktionspartner wohlwollendes Verhalten zeigen wird, obwohl dieser die Möglichkeit hätte, andere, nicht wohlwollende Verhaltensweisen zu wählen. Wer vertraut verzichtet auf 'Sicherheit'. Damit macht man sich verwundbar.
- So gesehen ist Vertrauen eine (riskante) Vorleistung. Es zeigt sich erst im Nachhinein, ob das Vertrauen gerechtfertigt war oder nicht. Vertrauen ohne 'Risiko' ist kein Vertrauen.
- Vertrauen hat Vertrauenswürdigkeit zur Voraussetzung: Halt, Festigkeit, Unumstösslichkeit, Verlässlichkeit. Es besteht ein Halt, auf den ich mich verlassen kann (Längle 2013)
- Ist Vertrauenswürdigkeit gegeben, kann die Kontrolle (die innere Zurückhaltung zur eigenen Sicherheit) reduziert oder abgegeben werden. Es braucht manchmal Mut, den eigenen Halt aufzugeben und sich auf einen anderen Halt zu verlassen (sich ein Herz fassen = Kraft des Vertrauens).
- Vertrauen zeigt sich auch in der Gewissheit, dass getroffene Vereinbarungen vom Gegenüber eingehalten werden oder rechtzeitig darüber informiert wird, falls dies nicht Fall sein sollte (Verlässlichkeit, Verbindlichkeit).
- Kerndreieck: Vertrauen resultiert aus Eigenverantwortung, Verbindlichkeit und offener Gesprächs- und Konfliktkultur
- Dyadisches Vertrauen: Wahrgenommene Kompetenz, wahrgenommenes Wohlwollen und wahrgenommene Integrität einer Person (Mayer 1995).
- Die ‚Schwestertugend‘ von Vertrauen ist Vorsicht. Blindes Vertrauen = Vertrauen ohne Prüfung des Halts, der Vertrauenswürdigkeit. Vertrauen ersetzt nicht Kontrolle. Die Führungsverantwortung bedingt die Vorsicht. Ein Instrument der Vorsicht in die Kontrolle.
- Schwesterbegriff 'Glaubwürdigkeit': basiert auf dem Dreieck: Verantwortungsübernahme, Kommunikation und Problemlösekompetenz.
- Vertrauen können setzt Selbstvertrauen voraus. Selbstvertrauen ist das Vertrauen in den Halt in sich selbst, in das Durchhaltevermögen der eigenen Fähigkeiten. Wer in sich selbst keinen Halt hat, kann auch keinen Halt geben.
- Vertrauen können setzt auch ein entsprechendes Menschenbild voraus. Zutrauen, dass der Mitarbeiter grundsätzlich gut arbeiten und kooperieren will.
- Wer als Vorgesetzter Mühe hat, anderen Menschen zu vertrauen, ist als Führungskraft ungeeignet.
- Ob ich als Führungskraft meinen Mitarbeitenden vertrauen kann, hängt primär davon ab, ob ich mir als Führungskraft selber trauen kann: Traue ich meiner Kompetenz? Meinem Kopf? Meinen Gefühlen? Meinem Bauch? Meinen Körper? Meinem Herz? Meiner Seele?



Was ist die Wirkung von Vertrauen?

- Vertrauen ist die einfachste Art der Komplexitätsreduktion in Beziehungen.
- Vertrauen senkt die Transaktionskosten in der Kommunikation.
- Positive Vertrauensspirale (Frei 2016): Vertrauen erzeugt Selbstvertrauen, spornt an und gibt gute Gefühle. Vertrauen führt zu Verhalten, das das Vertrauen rechtfertigt. Vertrauen gibt Mut, an seine Grenzen zu gehen. Es nimmt die Angst vor Fehlern. Wo Vertrauen vorhanden ist, kann man sich mit seiner eigenen Meinung exponieren und nimmt in Kauf, sich dadurch auch verwundbar zu machen.
- Vertrauen schenken ist Wertschätzung und Anerkennung. Vertrauen zu erhalten wirkt motivierend, stärkend (kann aber auch überfordern, wenn es ‚blind‘ geschenkt wird).
- Vertrauen ist der Boden für Kreativität. Angst ist der Killer für Kreativität!
- Vertrauen erleichtert die eigene Arbeit. Man kann sich darauf verlassen, dass man rechtzeitig erfahren wird, wenn Probleme auftauchen und die Zielerreichung gefährdet ist. Man kann seine Zurück-Haltung aufgeben.
- (Paranoides) Misstrauen und Übersichtigkeit/Ängstlichkeit wirken sich sehr negativ auf die Eigenverantwortung, Motivation und Leistung der Mitarbeitenden aus.

Aktiv tun	Unterlassen
Person, Haltung	

Wie kann man Vertrauen schaffen?

Vertrauen schaffen - aktiv tun

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensbekundung und -vorschuss. Den ersten Schritt machen • Loslassen. Entscheidungsspielräume geben; Freiräume und Freiheiten geben • Viel erlauben • Fairer Umgang mit Fehlern • Rückhalt geben. Schützen • Verlässlich und berechenbar sein • Soziale Resonanz • Kontrollverzicht, transparente Kontrollen • Verbindlichkeit leben • Offener Umgang mit Informationen; Transparenz • Offen kommunizieren. Ehrlichkeit, Wahrhaftigkeit und Aufrichtigkeit. Die Wahrheit trägt. Schönfärberei, Täuschung, Zurückhaltung und Herausögern sind Gift in der Führung • Vorhersehbar und verlässlich sein • Kontakt, Nähe, ‚Da-sein‘, Präsenz, Zuhören • Sich für den Mitarbeitenden interessieren • Präsenz, Kontakt, Klarheit - v.a. in kritischen Situationen • Sich um seine Mitarbeitenden sorgen • Halt geben | <ul style="list-style-type: none"> • Ruhe und Gefasstheit in kritischen Situationen • Fehler eingestehen • Kritikfähigkeit • Grundsatz: Die Fehler meiner Mitarbeiter sind meine Fehler als Vorgesetzter • Die Mitarbeiter spüren lassen, dass ich meine Verantwortung wahrnehme und Themen angehe (Glaubwürdigkeit) • Und dass sie sich in guten Händen fühlen können (Kompetenz, Wohlwollen) • Sich für jemanden einsetzen • Fairness und Gerechtigkeit • Rücksichtvoll sein • Diskreter Umgang mit vertraulichen Informationen • Die eigene Verwundbarkeit steigern (z.B. durch persönliche Offenheit) • Ein Klima schaffen von Zusammenhalt. Wo man sich aufeinander verlassen kann und sich gegenseitig Halt gibt • Konsequent sein mit Personen, die das geschenkte Vertrauen missbrauchen |
|---|---|

Unterlassen - Beispiele

- Emotionale Entgleisungen
- Suchen nach Schuldigen
- Mikromanagement
- Als Chef immer seinen 'Senf' dazu geben
- Wegen einzelnen Ausreißern das Ganze übersteuern
- Die Leistung meiner Mitarbeitenden als meine eigene Leistung darstellen

Person, Haltung

- Klare und reflektierte Haltung (Werte). Haltung gibt Halt und Festigkeit
- Grundsätzliches Wohlwollen, grosses Herz
- Es gut mit den Mitarbeitenden meinen
- Toleranz, Unvoreingenommenheit
- Erfahrung, Können
- Integrität
- Emotionale Stabilität