

PDL PRAXIS

IMPULSE FÜR DIE PFLEGEDIENSTLEITUNG

TEAM & ENTWICKLUNG

Vertrauen schaffen – ohne Tricks und mit Erfolg

Foto: Patrick Kraut



Karla Kämmer

Inhaberin

von Karla Kämmer Beratungsgesellschaft in Essen,
info@kaemmer-beratung.de

Kann man Vertrauen gewinnen? Nein. Vertrauen ist kein Zufall, kein Glücksspiel. Vertrauen ist die Strategie mit der längsten Reichweite – eine der wertvollsten Erfolgsgrundlagen, die eine Führungskraft hat. Aber nach welchen Regeln und Gesetzen funktioniert Vertrauen? Wie können Sie diesen „weichen“ Faktor erfolgreich bei der Mitarbeiterführung handhaben?

Als Sie Ihren Arbeitsvertrag für die tolle, super bezahlte und sehr interessante PDL-Stelle an Ihrem neuen Wirkungsort unterschrieben hatten, nahm Sie Ihr neuer Vorgesetzter diskret zur Seite und weihte Sie in das wichtigste Geheimnis für Ihren Erfolg in der neuen Stelle ein: Es ginge um irgendwie geschwundenes Vertrauen. Ihr Vorgänger sei ein exzellenter Fachmann gewesen. Zunächst Top-Steigerung der Ergebnisse, die Mitarbeiter:innen waren fasziniert und begeistert, dann kam der schleichende Abstieg. Die Stimmung kippte, das Schweigen in den Meetings nahm zu, die Mitarbei-

tenden wirkten verschlossen, unsicher und baten plötzlich darum, Protokolle von Vereinbarungen zu erhalten. Der Krankenstand stieg und der Widerstand bei der dringend notwendigen EDV-Umstellung im Planungsbereich auch. Ihr Vorgänger habe dann in seiner Weise „alles gegeben“, insbesondere verstärkt kontrolliert und versucht, seine Entscheidungen stärker zu hinterfragen, was dazu geführt habe, dass er plötzlich als unsicher und manipulierbar erlebt wurde und das Vertrauen noch schneller verloren ging. Die Besprechungen wurden uferlos und die Zahlen sackten auf ein schlechteres Niveau ab als vorher. Auch Supervision habe nichts gebracht. Das Ergebnis: Viel Aufwand, ineffiziente Prozesse und Demotivation auf allen Seiten. Und jetzt sollen Sie zeigen, wie Sie alles besser machen! Eine echte Hypothek.

Vertrauen bei der Führung: Bedeutung und Vorteile

Vertrauen sorgt dafür, dass Menschen Ihnen mit positiven Erwartungen begegnen. Es ist wie ein Schmiermittel,

das jede Kommunikation und jede Entscheidung beschleunigt und reibungsfrei macht.

Ein zentraler Vorteil von Vertrauenskultur ist das Reduzieren von Angst in Organisationen. So entstehen

- eine bessere Beziehung mit den Mitarbeitenden und damit mehr Einflussmöglichkeit
- geringerer Aufwand für Kontrolle
- hohe Eigenmotivation
- bessere Kritikaufnahme, da Mitarbeitende an die gute Absicht glauben
- klarer und unverzerrter Informationsfluss von den Mitarbeitenden (auch die brisanten Informationen erreichen Sie)
- größere Akzeptanz von Veränderungen
- bessere Kooperation der Mitarbeitenden durch mehr Vertrauen im gesamten Team untereinander
- weniger Feindseligkeit und Konflikte im Team
- stärkerer Zusammenhalt im Team durch die Vertrauenskultur. 

- ◊ Fazit: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter! Es gibt nur wenig, mit dem Sie die Haltung und das Verhalten Ihrer Mitarbeitenden so grundlegend beeinflussen, wie Sie es mit einer Vertrauenskultur tun können.

Vertrauen und Misstrauen

Misstrauen ist ein Teufelskreis mit einer besonderen Dynamik, die alle mitzieht und Ihren Führungserfolg gefährdet. Vertrauen geht schnell verloren und es dauert lange, es wieder aufzubauen. Misstrauische Menschen verletzen, um nicht verletzt zu werden. Sie lassen die neue Führungskraft erst einmal auflaufen, lauern auf Fehler und stellen sie auf die Probe. Ja, sie können ihr sogar Fallen stellen, um ihre Integrität zu prüfen. Hier ist guter Wille ein Faktor des Gelingens, Selbstreflexion und -kontrolle ein weiterer!

Reflektieren Sie Ihre Gefühle. Achten Sie darauf, nicht selbst misstrauisch zu werden. Wenn Sie nachhaltigen Führungserfolg anstreben, ist eine Kultur von Misstrauen keine Option – nicht in Zeiten wie diesen, in denen es darauf ankommt, dass alle im Team vernetzt zusammenwirken und ihre Potenziale zum Gelingen des Ganzen beitragen.

Vertrauen ist die Erwartung einer Person, dass andere Menschen berechenbar im Interesse dieser Person handeln. Es ist also eine Erwartung an das zukünftige Verhalten anderer Menschen. Diese fördert die Bereitschaft, sich in Situationen zu begeben, in denen man verletzlich ist. Faktoren für Vertrauen sind unter anderem die wahrgenommene Kompetenz dieser anderen Personen, die Motive, die man bei ihnen annimmt, oder vergangene Erfahrungen mit diesen Menschen.

Vertrauensvorschuss geben - aber nicht blind

Das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden ist eine positive Erwartung an Sie. Man erlebt Sie als eine Person, die kompetent ist, an den gemeinsamen Erfolg glaubt, Selbstsicherheit und die richtige Emotion ausstrahlt, also positiv überkommt. Ihre Mitarbeitenden merken,

Vertrauen ist die Strategie mit der längsten Reichweite.

dass Sie konsistent nach den Ansprüchen und Regeln handeln, die Sie wiederum auch von ihnen erwarten. Sie schätzen Sie.

Vertrauen ist nicht selbstverständlich. Wir können einer Person, die wir noch nicht kennen, zunächst schwer vertrauen, denn Vertrauen muss entstehen. Darum: Gehen Sie als Führungskraft in Vorleistung. Eigenes Vertrauen weckt Vertrauen.

Übertragen Sie anspruchsvolle, aber realistische Projekte, ohne permanent zu kontrollieren. Vertrauen Sie smart, nicht blind. Smartes Vertrauen besteht aus einem kleinen Vorschuss und klarer Verantwortung. Wenn die Ergebnisse stimmen, weiten Sie sie aus. Reduzieren Sie sichtbare Kontrolle. Selbst ein scheinbar belangloses kurzes Anfragen, wie weit jemand mit einer Aufgabe ist, signalisiert oft schon Misstrauen zwischen den Zeilen. Der Mitarbeitende bekommt die Botschaft: „Ich verlasse mich nicht darauf, dass du die Dinge wie besprochen und pünktlich umsetzt. Ich vertraue dir nicht!“ Jedes Teammitglied verdient die Chance, nach dem Prinzip „Ein Wort ist ein Wort!“ behandelt zu werden. Wenn ein Mitarbeitender Ihr Vertrauen missbraucht, weisen Sie im Gespräch klar darauf hin und verringern Sie Entscheidungsräume: offen und fair. Ohne Rachezug!

Eine gute Richtschnur ist, vereinbarte Ergebnisse und Ziele zu kontrollieren, aber nicht den Weg dorthin. Erst bei Abweichungen der Ziele sollten Sie (begründet) genauer vorgehen und sich Zwischenziele anschauen.

Literatur: Heimsoeth, A. (2019): Vertrauen entscheidet: Die vergessene Basis der Führung. Haufe ◊

Praxistipp

Stehen Sie für die Interessen Ihrer Mitarbeitenden. Entscheidend ist die Wahrnehmung, dass jemand anderes zum Vorteil der beobachtenden Person handelt, nicht opportunistisch ist. Schützen Sie die Wahrnehmung, es „gut mit den Mitarbeitenden zu meinen“.

Seien Sie berechenbar. Halten Sie ein, was Sie versprochen haben. Lassen Sie keine Lücke zwischen dem zu, was Sie von anderen einfordern und wie Sie sich verhalten.

Verhalten Sie sich konsistent. Wechselhaftes oder widersprüchliches Verhalten ist Gift. Mitarbeitende wissen dann nicht, woran sie sind. Oft wird einer Führungsperson mit inkonsistentem Verhalten im Zweifel Verstellung und besondere Tücke unterstellt und dann noch weniger vertraut.

Immer fair und ohne faule Tricks. Geben Sie keinen Anlass dazu, dass Ihre Mitarbeitenden das Gefühl haben, Sie nutzen eine Schwäche zu Ihrem Vorteil oder zum Vorteil der Organisation aus.

Seien Sie ähnlich. Menschen vertrauen am ehesten Personen, die ihnen ähnlich sind bezüglich sozialer Schicht, Kultur, Sprache, Ethik etc. Verhindern Sie künstliche Distanz. Essen Sie gemeinsam mit den anderen, reden Sie mit allen auf Augenhöhe etc. Alles muss Gemeinschaft fördern und positive Werte achten.

Machen Sie Vertrauen öffentlich zum Ziel. Vertrauen sollten Sie genauso wie „harte“ Fakten klar als Ziel ausrufen, messen und verbessern. Jeder im Team sollte wissen, dass Misstrauen nicht nur ein subjektives Gefühl ist, sondern messbar harte Kosten verursacht – etwa indem alles langsamer wird. Deswegen machen Sie Vertrauen im Gesamten zum Thema und zum Maßstab des Miteinanders.