

Vertrauen der Mitarbeitenden in Sie stärken

Gerade in der Entwicklung und Aufrechterhaltung von kooperativen Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern spielt gegenseitiges Vertrauen eine entscheidende Rolle. Für erfolgreiche Arbeitsbeziehungen ist Vertrauen notwendig.

Vertrauen kann auch als **Bereitschaft** verstanden werden, Risiken in einer Beziehung auf sich zu nehmen, da sich beide Vertrauenspartner/innen - zum Beispiel durch das Teilen von sensiblen Informationen - auch verletzlich machen. Die Absicht, jemanden zu vertrauen, wird dabei von den wahrgenommenen Eigenschaften der Person, der man das Vertrauen schenkt (oder nicht) und eigenen grundlegenden Einstellungen beeinflusst.

Zentral sind dabei die wahrgenommenen Fähigkeiten, das Wohlwollen sowie die Integrität der anderen Person.

- ...die **wahrgenommenen Fähigkeiten** umfassen ihre/ seine Fertigkeiten, Kompetenzen und Wissen.
- ...handelt jemand **wohlwollend**, bedeutet das, dass diese Person im Interesse der anderen Person handelt und darauf abzielt, dieser etwas Gutes zu tun.
- ...unter **Integrität** versteht man, dass die andere Person unbestechlich ist. Erscheint jemand integer, suggeriert das also Ehrlichkeit und Gewissenhaftigkeit und dass die Person vertrauenswürdig ist.

Möchten Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden bekommen oder verstärken, sollten Sie sich zum einen wohlwollend und integer verhalten und zum andern dem Gegenüber Ihre Fähigkeiten zeigen. Versuchen Sie keinen Anlass für Zweifel an Ihrer Vertrauenswürdigkeit zu geben.

Grundsätzlich unterscheiden sich Menschen in ihrer generellen Bereitschaft darin, anderen zu vertrauen. Das ist vor allem in unklaren Situationen entscheidend: Hier erscheinen die Informationen über die Fähigkeiten, das Wohlwollen und die Integrität der Person mehrdeutig. Ob man jemandem in einer solchen Situation Vertrauen schenkt oder tendenziell eher nicht, hängt davon ab, ob man generell eher skeptisch und zurückhaltend ist oder anderen sehr schnell Vertrauen schenkt. In eindeutigen Situationen, in denen es klare Hinweise für die Vertrauenswürdigkeit der anderen Person gibt, hat die individuelle Vertrauensneigung keinen Einfluss auf die Vertrauensabsicht – (fast) alle werden hier vertrauen. Sorgen Sie also für möglichst eindeutige Situationen bzw. Informationen über Ihre Vertrauenswürdigkeit.

Damit sich gegenseitiges Vertrauen immer weiterentwickelt, sind **regelmäßige Kommunikation und wiederholte Kontakte in unterschiedlichen Kontexten** wichtig.

Um das höchste Vertrauenslevel zu erreichen, das identifikationsbasierte Vertrauen, kann es hilfreich sein, eine **gemeinsame Identität zu entwickeln** (z.B. ein gemeinsamer Name, Titel, Logo). Auch **gemeinsame Räume/ Plätze**, die **Entwicklung gemeinsamer Ziele oder Produkte** sowie das **Bekennen zu gemeinsamen Werten** können identifikationsbasiertes Vertrauen stärken.



Präventa

Verhindert wird die Entstehung von identifikationsbasiertem Vertrauen dadurch, wenn eine der beiden Personen zu wenig Zeit oder Energie für weitere Investitionen in die Beziehung hat oder sich keine engere Beziehung wünscht.

Quellen:

Gill, H., Boies, K., Finegan, J. E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of business and psychology*, 19(3), 287-302.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*(pp. 114-139). London: Sage.