

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 und die Integrität der anderen Person. Die wahrgenommenen Fähigkeiten umfassen ihre/ seine Fertigkeiten, Kompetenzen und Wissen. Wohlwollen ist das Ausmaß, in dem geglaubt wird, dass die andere Person im besten Interesse von einem selbst handelt. Integrität meint das Ausmaß, in dem die andere Person in Übereinstimmung mit einer Reihe von Prinzipien handelt, die man selbst akzeptable findet.

Wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeitenden Ihnen Vertrauen schenken, **zeigen Sie sich möglichst fähig, wohlwollend und handeln Sie konsistent und zuverlässig**. Versuchen Sie keinen Anlass für Zweifel an Ihrer Vertrauenswürdigkeit zu geben. Die Absicht Ihrer Mitarbeitenden Ihnen zu vertrauen wird geringer sein, wenn sie mehrdeutige oder eindeutig negative Informationen über Ihre Fähigkeiten, Ihr Wohlwollen und Ihre Integrität haben.

Menschen unterscheiden sich zudem in ihrer jeweiligen Neigung anderen zu vertrauen. Damit ist die generelle Bereitschaft gemeint, anderen Personen zu vertrauen. Die individuelle Neigung anderen Vertrauen zu schenken spielt vor allem in unklaren Situationen eine Rolle, in denen Informationen über die Fähigkeiten, das Wohlwollen und die Integrität der anderen Person mehrdeutig sind. Hier verhalten sich Personen sehr unterschiedlich. Neigt eine Person dazu, anderen schnell zu vertrauen, wird sie in solchen uneindeutigen Situationen eher bereit sein, anderen Personen Vertrauen zu schenken, als generell eher skeptische, zurückhaltende Personen. 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, 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.