

6 Wege, wie Führungskräfte

Vertrauen aufbauen können

– und es bewahren



Menschen sind wichtig.

Ein wichtiger Teil der Führungsarbeit besteht darin, Teams zum Erreichen von Leistungszielen zu inspirieren.

Oft lautet die Antwort: Vertrauen. In Unternehmen, in denen Führungskräfte das Vertrauen – absichtlich oder unabsichtlich – untergraben, fühlen sich Teammitglieder zu sehr betrogen oder demoralisiert, um sich voll und ganz für ihre Aufgaben einzusetzen.

Wenden Sie diese bewährten Verfahren von FranklinCovey an, um Vertrauen aufzubauen, Ihre Teams zur Erreichung der Leistungsziele zu inspirieren und gleichzeitig professionelles Wachstum, Produktivität und Engagement zu fördern. Um den Aufbau einer Vertrauenskultur zu unterstützen, teilen Sie diesen Leitfaden mit Führungskräften in Ihrem gesamten Unternehmen.



Wie wird man eine vertrauenswürdige Führungskraft?

6 Wege, wie Führungskräfte Vertrauen aufbauen können:

1. Seien Sie wirklich offen für das, was im Leben Ihrer direkten Mitarbeiter außerhalb der Arbeit passiert, und berücksichtigen Sie es. →
2. Greifen Sie ein, wenn direkte Mitarbeiter das Ziel der Frustrationen eines Kunden oder einer anderen Führungskraft sind. →
3. Erkennen und würdigen Sie die Arbeit von Menschen, selbst in den kleinsten Dingen. →
4. Bewältigen Sie Konflikte zwischen Teammitgliedern fair und effektiv. →
5. Tragen Sie dazu bei, realistische Erwartungen an die berufliche Entwicklung zu setzen und zu unterstützen. →
6. Machen Sie sich klar, wann Sie unterstützen und wann Sie coachen sollten – und wie man beides tut, ohne dass sich Menschen unzulänglich fühlen. →



„Vertrauen ist nicht irgendeine weiche, illusorische Eigenschaft, die man entweder besitzt oder nicht. Vertrauen ist vielmehr ein pragmatisches, greifbares, umsetzbares Gut, das Sie schaffen können – viel schneller, als Sie es wahrscheinlich für möglich halten.“

– Stephen M. R. Covey
Bestsellerautor,
Schnelligkeit durch Vertrauen

1. Seien Sie wirklich offen für das, was im Leben Ihrer direkten Mitarbeiter außerhalb der Arbeit passiert, und berücksichtigen Sie das gegebenenfalls.



Würden Sie jemandem vertrauen, der Ihnen das Gefühl gibt, dass Sie nur ein Arbeiter und kein Mensch sind?

Hören Sie zu. Hören Sie wirklich zu. Wenn Sie so handeln, als hätten andere kein Leben außerhalb der Arbeit, werden Sie als unrealistisch, wenig hilfreich und gefühllos wahrgenommen.

Was **Vertrauen aufbauende Führungskräfte** tun:

- Sie fragen Mitarbeiter nach ihren Interessen außerhalb des Unternehmens. Ihre direkten Mitarbeiter erkennen dann: „Mein Vorgesetzter interessiert sich tatsächlich für mich als Person.“
- Sie kümmern sich um Teammitglieder, die unter Stress stehen oder eine Tragödie erleben. Es wird zwar weder von Ihnen erwartet noch sind Sie dafür ausgebildet, als Seelsorger aufzutreten, aber es ist nicht viel mehr als ein gelegentliches Nachfragen erforderlich, wie es jemandem geht, um Gesprächsbereitschaft zu bekunden und aufmerksam und mitfühlend zuzuhören
- Sie erleichtern es Mitarbeitern im Falle von unerwarteten Schwierigkeiten, sich einen Tag freizunehmen oder die Arbeit anzupassen. Sie werden Vertrauen gewinnen, wenn Sie mitfühlend reagieren, den Zeitplan anpassen und die Arbeit neu verteilen, anstatt einen direkten Mitarbeiter dazu zu zwingen, unerledigte Dinge zum Abschluss zu bringen.
- Sie erinnern ihre Mitarbeiter an die Vorteile am Arbeitsplatz. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Erkennen Sie an, was andere durchmachen, und bewegen Sie sie dazu, die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen zu nutzen.

Was **Vertrauen behindernde Führungskräfte** tun:

- Sie ignorieren oder spielen die Stressfaktoren und Interessen der Mitarbeiter herunter, oft unabsichtlich. Wenn Führungskräfte nicht auf die Nöte oder Probleme außerhalb der Arbeit eingehen, signalisieren sie: „Es ist mir egal.“
- Sie gehen widerstrebend auf Anfragen ein. Wenn Sie bei begründeten Anfragen Anzeichen von Verärgerung zeigen, kommunizieren Sie Misstrauen – und fördern es.

“

**„Mit Empathie
zuzuhören ist
eine der am meist
unterschätzten
Kommunikations - und
Führungsfähigkeiten.“**

– Sue Dathe-Douglass

Autorin, *The Ultimate*

2. Greifen Sie ein, wenn direkte Mitarbeiter das Ziel der Frustrationen eines Kunden oder einer anderen Führungskraft sind.

Ihre direkten Mitarbeiter werden sich im Arbeitsalltag selten verletzlich fühlen, als wenn ein Fehler oder eine Anschuldigung in die Öffentlichkeit gezerrt wird. Auf der anderen Seite werden sie enorm dankbar sein, wenn Sie ihnen helfen, einen Fehler oder eine Anschuldigung zu überstehen und aufzulösen.

Was **Vertrauen aufbauende Führungskräfte** tun:

- **Sie bewahren die Ruhe.** Konzentrieren Sie sich darauf, das Geschehene und die Ausgangspunkte aller Beteiligten zu verstehen. Gehen Sie von guten Absichten aus, kommunizieren Sie Optimismus und stellen Sie klärende Fragen.
- **Sie sammeln weitere Informationen, anstatt voreilige Schlüsse zu ziehen.** Nehmen Sie das Ganze zur Kenntnis, ohne direkt Position zu beziehen, und vereinbaren Sie ein Folgegespräch. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um herauszufinden, was passiert ist.
- **Sie nehmen die Schuld auf sich und bieten Deckung.** Manchmal bedeutet die Verantwortung, die mit einer Führungsrolle einhergeht, die Schuld für alles auf sich zu nehmen, was in Ihrem Team passiert – unabhängig davon, inwieweit Sie direkt daran beteiligt waren. Manager, die dies verstehen und anwenden, werden in der Regel nicht nur respektiert, sondern auch verehrt.

Was **Vertrauen behindernde Führungskräfte** tun:

- **Sie beobachten alles vom Spielfeldrand aus.** Öffentliches Bloßstellen zuzulassen, ist ein todsicherer Weg, das Vertrauen zu untergraben.
- **Sie verschärfen die Situation.** Obwohl Fehler Feedback rechtfertigen können, führt offenes Beschimpfen direkter Mitarbeiter zu noch mehr Scham. Und Beobachter – andere Teammitglieder – erinnern sich gut an die Demütigung. Ein solches Verhalten kann viel Vertrauen kosten.

“

**„Effektive
Führungskräfte
kommunizieren auf
eine Art und Weise,
die die Würde und das
Selbstwertgefühl der
Menschen unangetastet
lässt.“**

– Todd Davis
Chief People Officer und

3. Erkennen und würdigen Sie die Arbeit von Menschen, selbst in den kleinsten Dingen.



Anerkennung und Wertschätzung auszusprechen, ist eine einfache Aufgabe, die zu großen Gewinnen führt.

Mangelndes positives Feedback von Führungskräften ist eine der häufigsten Beschwerden. Anerkennung baut Vertrauen auf, denn sie signalisiert Bestätigung und Respekt für die Arbeit anderer.

Was **Vertrauen aufbauende Führungskräfte** tun:

- Sie drücken Wertschätzung sowohl privat als auch öffentlich aus, selbst wenn sie nur sagen. „Weiter so!“ Legen Sie fest, wie oft Sie jedem Teammitglied pro Woche Feedback geben.
- **Erkennen Sie große Meilensteine an:** beispielsweise ein Arbeitsjubiläum.
- **Sie leiten eigenes Lob weiter.** Erkennen Sie die Arbeit von Teammitgliedern bereitwillig an und schreiben Sie sie ihnen zu. Direkte Mitarbeiter, deren Vorgesetzte ihnen Anerkennung zollen, wenn sie selbst gelobt werden, strengen sich eher an, um die Leistungsziele zu erreichen.

Was **Vertrauen behindernde Führungskräfte** tun:

- Sie signalisieren Günstlingswirtschaft, indem sie Lob ungleichmäßig verteilen. Menschen bemerken einseitige Anerkennung – und nehmen sie möglicherweise übel. Ziehen Sie in Erwägung, Gespräche zwischen Ihnen und Ihrem Superstar privat zu halten, um den Eindruck von Bevorzugung auf ein Mindestmaß zu senken.
- **Sie zollen unaufrichtig Anerkennung.** Wenn Sie dies zur Gewohnheit machen, werden die Teammitglieder Ihre Motivation für das Lob in Frage stellen.
- **Sie ändern die Arbeit von direkt unterstellten Mitarbeitern ohne Erklärung.** Ohne Transparenz lässt sich kein Vertrauen aufbauen. Den Grund zu kennen, verhindert Zweifel und fördert das Vertrauen.

“

„Gute Worte sind von Relevanz. (...) Und wenn auf diese Worte ein bestätigendes Verhalten folgt, erhöhen sie das Vertrauen – manchmal dramatisch.“

– Stephen M. R. Covey

Bestsellerautor,

Schnelligkeit durch Vertrauen

4. Bewältigen Sie Konflikte zwischen Teammitgliedern fair und effektiv.



Sie können Konflikte bewältigen, indem Sie sie ansprechen – fair und effektiv.

Passen Sie genau auf und denken Sie über Optionen nach, wenn die Konflikte direkt unterstellter Mitarbeiter die Leistung oder Zufriedenheit am Arbeitsplatz bedrohen.

Was **Vertrauen aufbauende Führungskräfte** tun:

- Sie schaffen regelmäßige Gelegenheiten für **Mitarbeiter, Probleme mit Kollegen offen zu besprechen**. Ohne klare Möglichkeiten für den Austausch dieser Probleme – wie z. B. wiederkehrende Einzelgespräche, in denen Sie sich nach dem Stand der Arbeitsbeziehungen erkundigen – werden direkt unterstellte Mitarbeiter ungesunde Konflikte eher für sich behalten. Sie müssen Mitarbeitern den Weg ebnen, damit sie sich melden, wenn ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz beeinträchtigt ist. Menschen verlassen Menschen, nicht Jobs.
- Sie suchen nach möglichen Wegen, um **potenziell problematische Verhaltensweisen aus erster Hand zu beobachten**. Auch wenn sich Ihre direkt unterstellten Mitarbeiter anders verhalten, wenn Sie in der Nähe sind, sollten Sie sich selbst davon überzeugen, was vor sich geht. Das kann dazu beitragen, die Perspektive der jeweiligen Person besser zu verstehen und Ihre Reaktion entsprechend anzupassen.
- Sie **signalisieren Absichten und die entsprechenden Gründe auf transparente Art und Weise**. Wenn Sie offen, klar und konkret sagen, was Sie vorhaben (und gute Gründe dafür nennen), werden Ihre Mitarbeiter eher darauf vertrauen, dass Sie Ihre Rolle als Führungskraft – und ihre Anliegen – ernst nehmen.

Was **Vertrauen behindernde Führungskräfte** tun:

- Sie tun Konflikte, die **trivial oder wenig plausibel erscheinen, schnell ab**. Was Ihnen unbedeutend oder erfunden erscheinen mag, kann für Ihren Mitarbeiter – der vielleicht weniger an die Bewältigung von Konflikten am Arbeitsplatz gewöhnt ist als eine Führungskraft – überwältigend und sehr real sein. Es ist entscheidend, Mitarbeitern zu zeigen, dass sie sich mit jedem Problem an Sie wenden können.
- Sie **ergreifen keine Maßnahmen, wenn Belästigungsbeschwerden vorgebracht werden**. Wegschauen kann rechtliche (ganz zu schweigen von moralischen) Risiken bergen. Was Sie in diesen Situationen tun, sollte im Einklang mit den Unternehmensrichtlinien stehen.

“

„Wenn Sie diejenigen verteidigen, die abwesend sind, bewahren Sie das Vertrauen der Anwesenden.“

– Dr. Stephen R. Covey

5. Tragen Sie dazu bei, realistische Erwartungen an die berufliche Entwicklung zu setzen und zu unterstützen.



Gehen Sie die Situation an, nicht die Person. Treten Sie in Gesprächen beherzt als Führungskraft auf.

Obwohl es an jedem Einzelnen liegt, hart zu arbeiten und die Fähigkeiten zu erwerben, die zu zusätzlichen Verantwortlichkeiten führen können, sehnen sich Menschen nach einer ehrlichen Einschätzung ihrer Möglichkeiten und Unterstützung bei der Erkundung derselben – und verlieren das Vertrauen in Führungskräfte, die falsche Versprechungen machen.

Was **Vertrauen aufbauende Führungskräfte** tun:

- **Sie halten Zusagen ein.** Direkt unterstellte Mitarbeiter merken sich jede Erwähnung einer möglichen Gehaltserhöhung, einer Beförderung oder eines Weges, mehr zu lernen und neue Verantwortung zu übernehmen. Während Sie darauf achten sollten, keine allzu optimistischen Vorhersagen zu machen, sollten Sie dennoch für Ihre Mitarbeiter eintreten und ihnen zeigen, was von ihnen verlangt wird, um voranzukommen.
- **Sie erkennen den Wunsch der Mitarbeiter nach Weiterbildung, Wissen und neuen Aufgaben an.** Obwohl Gehaltserhöhungen und Beförderungen oft das Endziel darstellen, sind viele direkt unterstellte Mitarbeiter sehr dankbar, wenn Führungskräfte sie fördern, unterstützen und ihnen Möglichkeiten zum Lernen und Wachsen bieten.
- **Sie erkennen und vermitteln Möglichkeiten, die für direkt unterstellte Mitarbeiter vielleicht nicht sichtbar sind.** Im Falle von Übernahmen, Umstrukturierungen und Fluktuationen lohnt es sich, einen Moment innezuhalten und sich zu fragen: „Bietet dies einem meiner Teammitglieder eine neue Chance?“

Was **Vertrauen behindernde Führungskräfte** tun:

- **Sie begehen den Fehler der Unterlassung – auch wenn sie unbeabsichtigt oder in bester Absicht handeln.** Gespräche über geschäftliche Realitäten oder harte Wahrheiten zu vermeiden, untergräbt das Vertrauen. Vielleicht wollen Sie die Hoffnungen von Mitarbeitern nicht enttäuschen oder kurzfristig schlecht aussehen. Doch wenn Sie nicht erkennen, wie viel diese in Ihre vagen Aussagen hineininterpretieren, werden Mitarbeiter häufig Ihnen die Schuld geben, wenn sie enttäuscht sind.
- **Sie machen falsche Versprechungen, um Mitarbeiter zu binden.** Es kann schmerzhaft sein, den Verlust eines Teammitglieds in Betracht zu ziehen. Einen Mitarbeiter jedoch mit dem Versprechen zukünftiger Möglichkeiten und Entwicklung an sich zu binden, erzeugt Ressentiments. Es gibt bessere Möglichkeiten, Ihre besten Mitarbeiter zu motivieren und zu binden.

6. Machen Sie sich klar, wann Sie unterstützen und wann Sie coachen sollten – und wie man beides tut, ohne dass sich Menschen unzulänglich fühlen.



Inspirieren Sie Vertrauen, indem Sie nach Möglichkeiten suchen, Teammitgliedern bei der Entwicklung

Vertrauenswürdige Führungskräfte wissen, wann sie eingreifen und wann sie eine Aufgabe neu zuweisen, wann sie zuhören und wann sie eine unterstützende Rolle spielen sowie wann sie assistieren und wann sie coachen müssen.

Was **Vertrauen aufbauende Führungskräfte** tun:

- Sie unterscheiden zwischen Notfällen und angemessenen Herausforderungen. Zeigen Sie Ihren Teammitgliedern, dass Sie auf ihre Fähigkeit, Herausforderungen zu bewältigen, vertrauen.
- Sie unterstützen ihr Team nach dem Prinzip des „Individual Contributors“. Verhalten Sie sich wie ein Kollege.
- Sie zeigen Vertrauen in das Team, wenn direkt unterstellte Mitarbeiter neue Aufgaben bewältigen müssen – vor allem, wenn Verstärkung oder eine Neuzuweisung erforderlich ist. Ihre Mitarbeiter werden angesichts der Erkenntnis erleichtert sein, dass Sie bei neuen Aufgaben keine Perfektion erwarten und ihnen weiterhin die Möglichkeit geben, ihre Fähigkeiten selbst in schwierigen Situationen auszubauen.

Was **Vertrauen behindernde Führungskräfte** tun:

- Sie wehren Fragen und Bitten um Information ab. Sie kennen die Antwort vielleicht nicht, aber dadurch entsteht oft der Eindruck, dass es Ihnen egal ist. Versuchen Sie es mit folgenden Antworten: „Ich kenne die Antwort im Moment nicht, aber ich werde mein Bestes tun, um sie zu ermitteln.“ Und stellen Sie sicher, dass Sie nachhaken. „Ich weiß es nicht, aber lassen Sie uns gemeinsam nach Lösungen suchen“ ist ebenfalls ein nützlicher Ansatz.
- Sie signalisieren Frustration oder Enttäuschung, wenn andere um Hilfe bitten. Wenn Sie sich bereit erklären, das Team auf Ihrem Rücken über die Ziellinie zu tragen und anderen die benötigte Anleitung zu geben, um über sich hinauszuwachsen, dann sollten Sie das bereitwillig tun. Andernfalls wird das Team wahrscheinlich zögern, Sie um Hilfe zu bitten.

“

„Die wichtigste Aufgabe jeder Führungskraft besteht darin, Vertrauen zu inspirieren.“

– Stephen M. R. Covey
Bestsellerautor, *Schnelligkeit durch Vertrauen*



„Nichts ist so wichtig wie Geschwindigkeit durch Vertrauen. Es ist die eine Sache, die alles verändert.“

– Stephen M. R. Covey

Bestsellerautor,

Schnelligkeit durch Vertrauen

Teammitglieder, die ihren Führungskräften vertrauen, kommunizieren mit Transparenz, setzen sich voll und ganz ein und produzieren Gewinne. Sie erreichen Leistungsziele und ermöglichen strategische Initiativen. Sie erwecken Vertrauen und übertragen es auf andere.

Mit Führungskräften, die gewissenhaft Vertrauen aufbauen, wird Ihr Unternehmen effektiver zusammenarbeiten und Ergebnisse fördern. Das ist wichtig – denn Vertrauen ist die Währung der Geschwindigkeit. Und die Navigation in einer Welt mit wechseln dem Terrain, von digitalen Superhighways bis hin zu globalen Märkten, erfordert Geschwindigkeit – auch Haarnadelkurven.

FranklinCovey bietet Lösungen für die Entwicklung von Führungskräften, damit diese auf allen Ebenen Vertrauen aufbauen können

(und bewahren). Unsere erstklassigen Lernprogramme, die Live-Online, On-Demand oder als Präsenzveranstaltung bereitgestellt werden, tragen zur Entwicklung herausragender Führungsqualitäten in Ihrem Unternehmen bei.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben und Sie mehr erfahren möchten, kontaktieren Sie bitte:

info@franklincovey.com oder besuchen

Sie: <https://www.franklincovey.de/de/schnelligkeit-durch-vertrauen/>

Oder rufen Sie uns an:

+49 (0) 89 45 21 48 – 0



