

Vertrauen und Kontrolle

Thüga Netzwerktreffen November 2019

Dipl.-Psych. Lena Schiestel, M.A.

Was ist Vertrauen?

- Vertrauen ist der bewusste Verzicht auf die Erwartungssicherheit erhöhende Informationen, welche aber potenziell verfügbar sind (Platzköster, 1990)
- Vertrauen ist die Bereitschaft verletzlich zu sein (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)
- Vertrauen besteht aus der Bereitschaft deine Verwundbarkeit gegenüber einer anderen Person zu erhöhen, deren Verhalten du nicht kontrollieren kannst, in einer Situation, in der dein potenzieller Vorteil viel geringer ist als dein potenzieller Verlust, falls die andere Person deine Verwundbarkeit ausnutzt (Zand, 1997)

Vertrauen – Psychologische Grundlagen

- Vertrauen lässt sich nicht erzwingen und wächst kleinschrittig über Zeit. Es gibt keinen ‚shortcut‘.
- Menschen unterscheiden sich darin, wie leicht sie zu anderen Menschen Vertrauen fassen (Vertrauen als persönliche Disposition).
- Nähe und Sympathie, wahrgenommene Kompetenz, einfühlsames Verhalten und Ähnlichkeit in Einstellungen und Überzeugungen – mit je nach Rollenkonstellation unterschiedlichen Gewichtungen – fördern den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen und werden zugleich durch sie befördert (Vertrauen als Merkmal von Beziehungen).
- Negative Stimmungen gehen eher mit einer kritisch-analytischen Informationsverarbeitung einher; positive Stimmung geht mit einer divergent-kreativen Informationsverarbeitung (und weniger Skepsis und Misstrauen) einher (Vertrauen ist abhängig von der konkreten Situation und Stimmungslage).

(Brandtstädter, 2015)

Vertrauen - Reflexion

Wie kann man mein
Vertrauen gewinnen?

Wie leicht fasse ich
vertrauen?

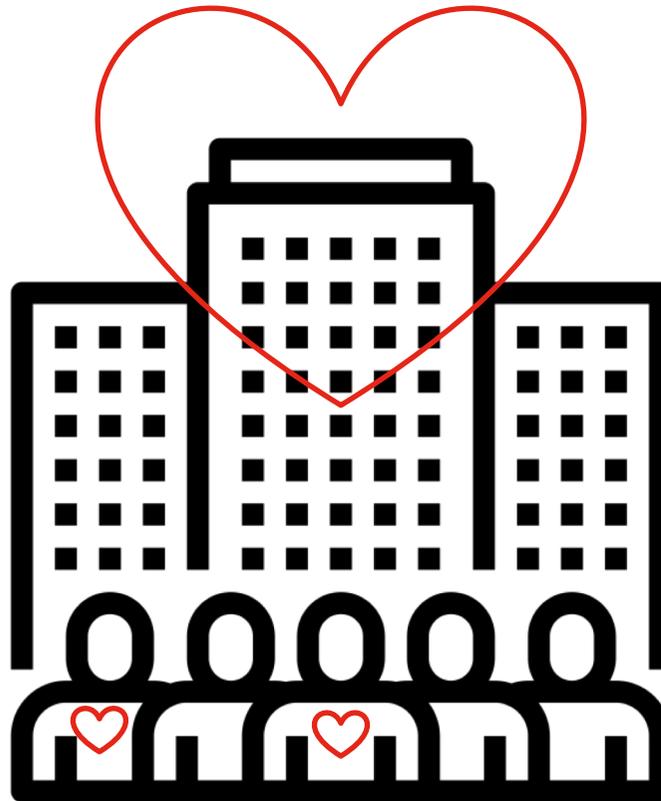


Was macht mich
vertrauenswürdig?

Wie leicht vertrauen
mir andere?

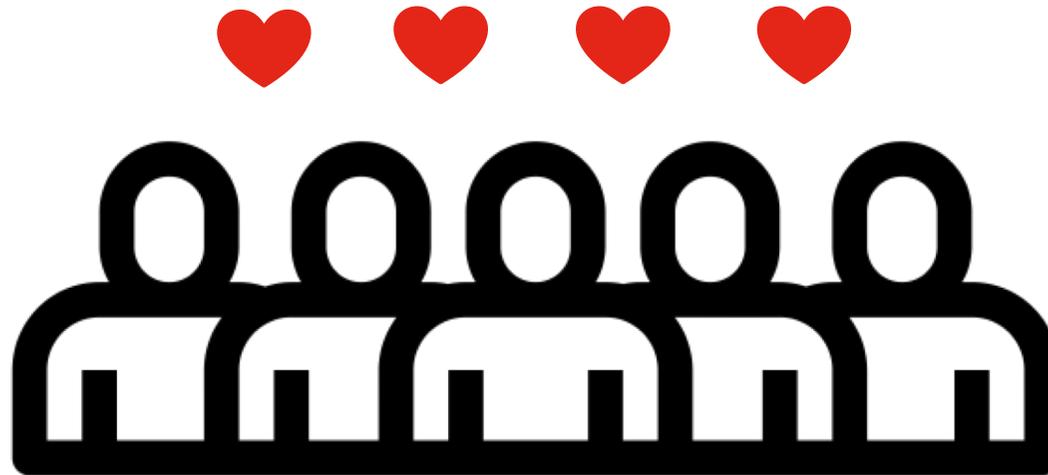
Vertrauen in Organisationen

Unterscheidung: Vertrauen in die einzelnen Personen innerhalb einer Organisation und Vertrauen in die Organisation als Ganzes.



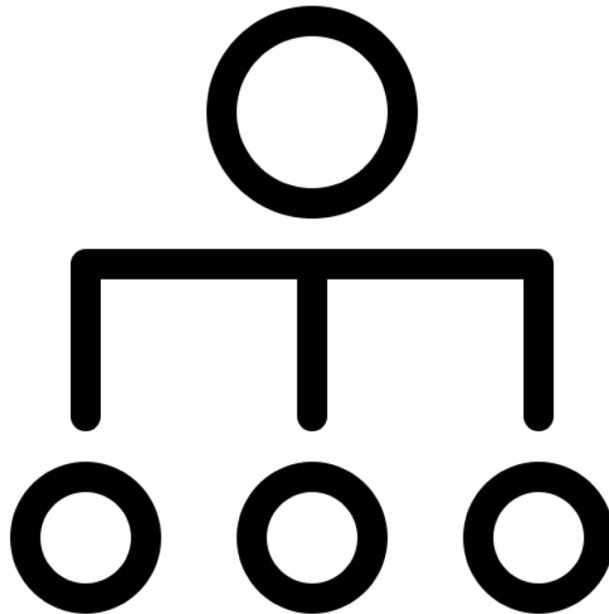
Vertrauen in Organisationen

Wichtigster Faktor: Zwischenmenschlichen Beziehungen (Vertrauen in die einzelnen Personen).



Vertrauen in Organisationen

Besonderheit: Durch die formale hierarchische Ordnung einer Organisationen spielen die Machtverhältnisse eine zusätzliche Rolle.



Vertrauen in Organisationen

- **Führungskräfte werden über ihre Rolle mit der Gesamtorganisation identifiziert.** D.h. Vertrauen in die Führungskraft hängt mit dem Vertrauen in die Gesamtorganisation zusammen.
- **Vertrauen erhöht die Arbeitszufriedenheit.** Dabei ist der Einfluss des Vertrauens auf die Arbeitszufriedenheit des Mitarbeiters größer als der Einfluss des Vertrauens auf die Arbeitszufriedenheit der Führungskraft.
- **Macht und Vertrauen verringern Komplexität in Organisationen.** Die Ausübung von Macht (Nutzen der übergeordneten Position) geht mit geringerem Vertrauen einher. Teufelskreis: Machtausübung führt zu weniger Vertrauen und weniger Vertrauen führt zu mehr Machtausübung.

(Jäckel, 2018)

Kontrolle - Reflexion

Durch welche
Handlungen wurde
schon mein Vertrauen
verspielt?



Vertrauen und Kontrolle

- Vertrauen in Gruppen ist fragil. Misstrauen in Gruppen ist stabil.
- Auch wenn in konkreten Situationen eine misstrauische Haltung von Vorteil sein kann, überwiegen über die Lebensspanne hinweg die Vorteile für die Lebenszufriedenheit einer vertrauensvollen Einstellung.
- Der offensichtliche Versuch, eine Person zur Vertrauensbereitschaft zu drängen, führt zu Misstrauen und innerer Abwehr. Vertrauen muss verdient werden.
- Wenn Vertrauen von einem Mitarbeiter/ einer Mitarbeiterin verspielt wurde:
 1. Sachliche Gründe für Kontroll-Handlungen nennen.
 2. Handlungsmöglichkeiten für die Wiedergewinnung von Vertrauen aufzeigen.
 3. Konkreten Ausblick geben („Wir führen in 6 Monaten dazu wieder ein Gespräch.“)

Vertrauen im Team fördern

- **Offen kommunizieren:** Informationsüberschuss geben (den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr erzählen als unbedingt nötig).
- **Vorbild sein:** Eigene Zusagen einhalten.
- **Offene Fehlerkultur fördern:** Eigene Fehler zugeben. Ängste explizit zum Thema machen.
- **Regeln überprüfen:** Und - wo möglich - diese lockern oder ganz darauf verzichten.
- **Persönliche Kontaktflächen ermöglichen:** z.B. über gemeinsame Pausenzeiten.
- **Cliquenbildung nicht fördern:** z.B. Arbeitsgruppen gezielt besetzen.

Quellen

Brandtstädter, J. (2015). Vertrauen und Sicherheit. In J. Brandtstädter (Ed.), *Positive Entwicklung: Zur Psychologie gelingender Lebensführung* (pp. 221–232).

Platzköster, M. (1990). *Vertrauen*. Essen: Beleke.

Jäckel, A. (2018). *Gesundes Vertrauen in Organisationen*. [htt](#)

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

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.

Sommerlatte, T., & Fallou, J.-L. (2012). Faktoren der Vertrauensbildung. In T. Sommerlatte & J.-L. Fallou (Eds.), *Quintessenz der Vertrauensbildung* (pp. 15–50).

Zand, D. E., University), D. E. (Professor of M. and O. B. at S. S. of B. Z., New York, & Zand, P. of M. & O. B. at S. S. of B. D. E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Oxford University Press.

Thanks for the great icons by Adrien Coquet, monkik and Ralf Schmitzer from the Noun Project.

Kontakt

Dipl.- Psych. Lena Schiestel, M.A.

Tel.: +49.170.716 9799

Mail: lena.schiestel@m19-organisationsberatung.de