

Management Symposium IGRP Führung durch Vertrauen: Kontrolle ist gut, ist Vertrauen doch besser?

Dr. Sandra Berenbold

Bad Ragaz, 19. März 2025

impact
290°

Würden Sie dieser Autofähre vertrauen?
Beziehungsweise Google in der Routenplanung?



Wem würden Sie in der täglichen Arbeit
eigentlich mehr vertrauen?
Ihren Kollegen/Innen oder einer KI?



Vertrauen zahlt sich aus, vor allem im Gesundheitsbereich. Es ist ein Belastungspuffer.

Vertrauen hat **positive Effekte** auf Leistung, intrinsische Motivation, Engagement und Team Zusammenhalt...

...aber vor allem ist kollektives Vertrauen ein **Belastungspuffer** und lässt steigende Anforderungen besser aushalten und bewältigen

...wenn das Arbeitsumfeld nicht von einer **Ellenbogenmentalität** geprägt ist



Quellen: Bunjak et al. (2021): Job demands and burnout: The multilevel boundary conditions of collective trust and competitive pressure. Human Relations, 76, 657 - 688)

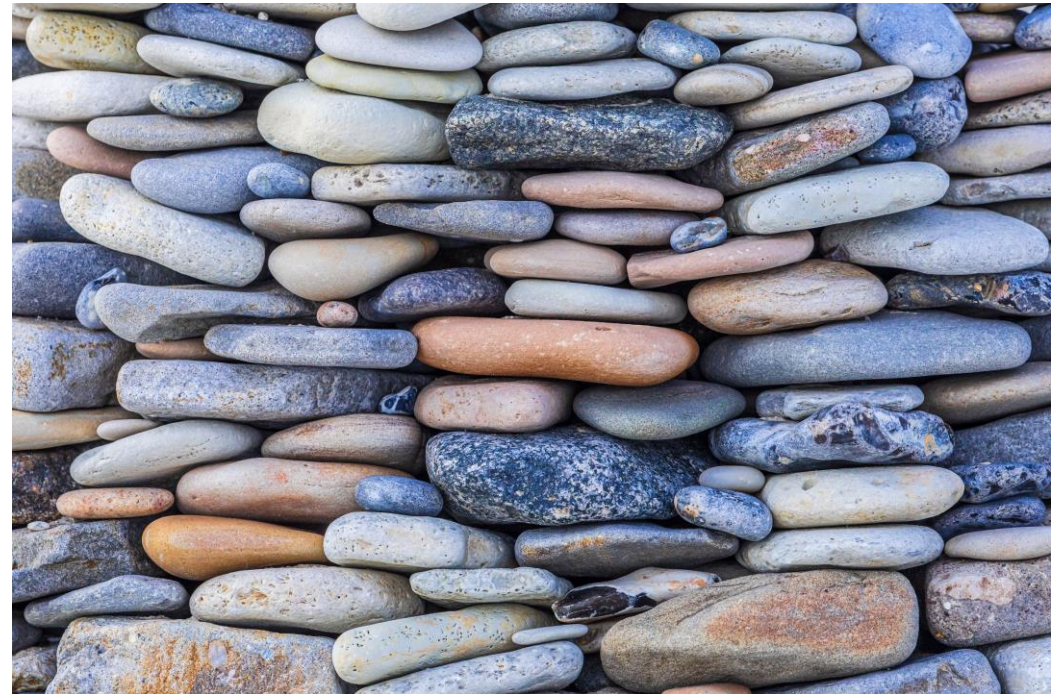
Vertrauen zahlt auch für Führungskräfte aus. Führungskräfte, die vertrauen sind wirksamer in ihrer Führung.

Führungskräfte, die vertrauen...

Sind eher in der Lage, vertrauensvolle Beziehungen zu initiieren und zu stärken (Colquitt, Scott, & LePine, 2007)

Neigen dazu, eine realistischere Vorstellung von ihrem Gegenüber zu haben (Searle, Weibel, & den Hartog 2010)

Werden seltener über den Tisch gezogen (Pillutla et al, 2003)



Vertrauen hat viel mit dem eigenen Menschenbild zu tun. Es prägt Haltung und Verhalten.

Haltung	Haltung nach der Theorie X	Haltung nach der Theorie Y
Menschenbild	Der Mensch ist unwillig	Der Mensch ist engagiert
Führungsrolle	Führungskraft als Boss/ (Micro-) Manager	Führungskraft als Inspirator/ Coach
Führungsverhalten	<p>Kontrollbasierte Führung</p> <ul style="list-style-type: none">• Enge und klare Zielsetzungen• Regelmäßige Leistungsüberprüfung• Entscheidungshoheit bei Führungskraft• Wenig Freiraum, enge Leine• „Belohnen & Bestrafen“	<p>Vertrauensbasierte Führung</p> <ul style="list-style-type: none">• Führung über Sinn & gemeinsame Ziele• Schaffen von Rahmenbedingungen• Steuerung der Leistungserbringung über Coaching & Befähigung• Freiraum zur Entfaltung/ Mitgestaltung

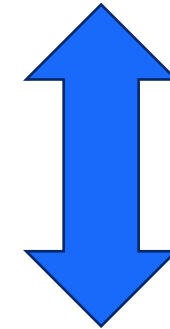
Quellen: McGregor (1960): Theory x & Theory Y, vgl. auch Bass & Avolio (1985) zur Transformationaler vs. Transaktionaler Führung

Vertrauen oder besser nicht vertrauen?



Vertrauen

Die Entscheidung, etwas zu riskieren, das Sie wertschätzen und das durch das Handeln einer anderen Person gefährdet ist



Ergebnis einer Abwägung, ob man zwischenmenschliche Risiken eingehen kann/ sich verletzlich macht

Misstrauen

Was mir wichtig ist, ist bei der Person in dieser Situation (oder jeder anderen Situation) nicht sicher

Quellen: Dare to lead podcast Brene Brown: Brene with Charles Feltmann on trust: Building, maintaining & restoring it

Vertrauensvoll führen. Vertrauensvolle Beziehungen kann man aktiv entwickeln.

“

Begegne ich anderen Menschen mit Misstrauen, ernte ich oft genau deswegen ein Verhalten, das dieses Misstrauen bestätigt. Wegen dieser Toxizität des Negativen ist ein positives Menschenbild aus meiner Sicht alternativlos.

Hans A. Wüthrich
Managementprofessor

aus: Mentale Souveränität erlangen – Anleitung zum Selbstdenken

”

managerSeminare.de

CARE
Fürsorge, Wohlwollen, Interessen ernst nehmen

SENSIRITY
Ehrlichkeit (faktenbasiert & emotional) & Integrität

RELIABILITY
Berechenbarkeit, Versprechen halten & feste Commitments

COMPETENCE
Klare Standards & Erwartungsmanagement
(kein Faking bei eigenen Unzulänglichkeiten)

Quellen: Dare to lead podcast Brene Brown: Brene with Charles Feltmann on trust: Building, maintaining & restoring it

Ist Vertrauen gut, aber Kontrolle besser?

Können Sie auf die
Kontrolle Ihrer
Mitarbeitenden verzichten,
wenn man sich in Ihrem
Team gegenseitig vertraut?



Ganz ohne Kontrolle geht es nicht. Fehlende Kontrolle zerstört sogar Vertrauen.

Effekte fehlender Kontrolle aus Mitarbeitersicht

Trittbrettfahren

Soziales Faulenzen

Fehlende Fairness & Gleichbehandlung

Demotivation durch Laissez-Faire



Kein Kontrollsystem ist schlimmer als ein enges Kontrollsystem. Kontrollieren ja, aber richtig.

Vertrauensfördernde Kontrollmechanismen

Beteiligende Kontrolle

Art der Kontrolle ist transparent, gemeinsam vereinbart und wird ggf. als Team wahrgenommen

Kombination aus Evaluation & Belohnung
Leistung wird gesehen und ist zurechenbar

Art des Feedbacks & Intention der Führungskraft
Feedback dient der eigenen Entwicklung & Wachstum.
Die Führungskraft ist wohlwollend

Self-Determination Theory

Kontrollmechanismen, welche auf die persönliche Entwicklung & Wirksamkeit einzahlen, wirken vertrauens- und motivationsfördernd

Quelle: basierend auf Weibel (2007): Formal control & trustworthiness: Shall the Twain never meet. Group & Organization Management, 32, 500 - 517.

Meine wichtigsten Botschaften an Sie als Führungskräfte im Gesundheitsbereich.



Trauen Sie sich aktiv in vertrauensvolle Beziehungen zu investieren. Sie und Ihre Mitarbeitenden brauchen Vertrauen, um die vielseitigen Herausforderungen zu meistern.

Vertrauen können Sie nicht anordnen. Aber Sie können ihr Menschenbild hinterfragen, Vertrauensvorschüsse geben und aktiv Ihre Vertrauenswürdigkeit trainieren.

Kontrollieren Sie, aber richtig. Nutzen Sie Kontrollinstrumente, die Wachstum und Entwicklung unterstützen.

Dr. Sandra Berenbold

Gründerin & Gesellschafterin Impact290Degrees GmbH



Kontakt.

sberenbold@impact290degrees.com

+41782099341

Oder auch gerne über.



Dr. Sandra Berenbold
und Impact290Degrees GmbH