



Kontrolle ist gut, aber Vertrauen ist besser. So fördern Sie Vertrauen in Ihrem Team

Damit Unternehmen agil bleiben, werden Aufgaben und Projekte zunehmend in Teams bearbeitet. Teams können ihre Ressourcen effektiver einsetzen, wenn sich ihre Mitglieder gegenseitig vertrauen. Wie können Sie als Führungskraft dazu beitragen?

Tim hat keine Ahnung vom chinesischen Markt. Er hat dort ein großes Projekt an Land gezogen. Seine Kollegin Theresa kennt den Markt gut, doch soll er sie um Hilfe bitten? Mit einem Fuß in der Tür könnte sie sich mit seinem Projekt profilieren oder sich gleich die Leitung erschleichen. Tim überlegt ...

Zusammenarbeit im Team wird zunehmend wichtig: Arbeitslast kann flexibel verteilt werden; Planänderungen oder Arbeitsausfälle fallen weniger ins Gewicht. Zugleich steigt die Komplexität der Aufgaben, sodass verschiedene, spezialisierte Rollen ineinandergreifen müssen. Zudem können aus der Kombination unterschiedlicher Expertisen neue Innovationen entstehen.

In der Zusammenarbeit mit Kollegen liegt für einen Mitarbeiter immer ein gewisses Risiko: Seine Schwächen könnten gegen ihn genutzt werden. Andere könnten sich seine Arbeitsanteile auf die eigene Fahne schreiben. Über Kollegen hat man keine hierarchische Kontrolle, das liegt in der Natur der Sache. Dieser Artikel bricht trotzdem eine Lanze für Vertrauen im Team und hilft Ihnen, das Vertrauen zwischen den Mitgliedern Ihres Teams zu fördern.

Wie wichtig ist Vertrauen im Team?

Wenn die Mitglieder eines Teams sich nicht vertrauen, verbergen sie ihre Unsicherheiten und Verletzlichkeit voreinander und schützen sich selbst. Das verbraucht Ressourcen. Herrscht hingegen Vertrauen im Team, können die Mitglieder offen miteinander umgehen und ihre Zeit und Energie der Zielerreichung widmen. Dementsprechend zeigen auch zwei aktuelle **Meta-Analysen**, dass die Leistung des Teams mit dem Vertrauen im Team zusammenhängt [1, 2]. Vertrauen ist für die Teamleistung besonders dann wichtig, wenn die Mitarbeiter stark voneinander abhängen. Das ist der Fall, wenn deren Aufgabengebiete zusammenhängen oder das Team aus verschiedenen Spezialisten zusammengesetzt ist [2].

Steigern Sie mit dem Vertrauen in Ihrem Team auch dessen Leistung.

Weitere Studien zeigen, dass Vertrauen im Team unter Anderem zu mehr Arbeitszufriedenheit, Loyalität gegenüber dem Unternehmen, offenerer Kommunikation, mehr Wissensaustausch und weniger Stresserleben führt [3].

Bildet sich Vertrauen von selbst?

Wiederholte Interaktionen und positive Erfahrungen bei der bisherigen Zusammenarbeit tragen dazu bei, dass Mitarbeiter sich vertrauen [3]. Laut einer **Meta-Analyse** ist der Zusammenhang zwischen der Dauer der Zusammenarbeit und Vertrauen allerdings nur schwach [4]. Die Studien aus der Meta-Analyse lieferten sehr unterschiedliche Ergebnisse, teilweise verringerte sich das Vertrauen sogar über die Zeit.

Verlassen Sie sich nicht drauf, dass sich von selbst Vertrauen im Team bildet!

Was bedeutet das für Sie? Übernehmen Sie eine aktive Vorbildrolle, schaffen Sie ein Wir-Gefühl und fördern Sie positive Interaktionen.

Wie fördern Sie das Vertrauen?

Schaffen Sie ein „Wir“-Gefühl

Wenn sich Ihre Mitarbeiter mit dem Team identifizieren können, sehen sie sich als Einheit. Die Ziele des Teams werden als eigene Ziele wahrgenommen. So sind die Mitarbeiter bereit, für das Team Leistung zu bringen und fokussieren sich mehr auf die Zusammenarbeit. Die Mitarbeiter sehen sich als Teil derselben Gruppe: Sie fühlen sich sicher und können einander vertrauen [5].

Praxistipp

Betonen Sie die Gemeinsamkeiten der Teammitglieder: Zu welchem Ziel trägt das Team gemeinsam bei? Was sind die Werte und die Vision des Teams? Zeigen Sie in Teammeetings, dass Sie alle am gleichen Strang ziehen.

Das „Wir“-Gefühl können Sie auch dadurch stärken, dass Sie gemeinsame Erfolge betonen. Geben Sie bei passenden Gelegenheiten positives Feedback an die Gruppe. Feiern Sie beispielsweise das Erreichen von Team-Zielen mit Team-Events. Die positive Stimmung wird es Ihren Teammitgliedern erleichtern, sich mit dem Team zu identifizieren [6].

Ermöglichen Sie positive Interaktionen

Durch den formlosen Austausch miteinander lernen sich Mitarbeiter besser kennen und tauschen sich zum Beispiel über persönliche Interessen und Vorlieben aus. Dadurch können Sie sich besser miteinander identifizieren und kümmern sich mehr umeinander [4]. Gerade dieses Hilfeverhalten wiederum ist für die Mitarbeiter ein wichtiger Hinweis, dass sie dem anderen Vertrauen können [7]. Ist dieser Schritt erst

erreicht, werden die Mitarbeiter sich auch zunehmend gegenseitig unterstützen.

Praxistipp

Geben Sie Ihren Mitarbeitern Raum, um sich auszutauschen. Dafür eignen sich beispielsweise Team-Events oder auch interne soziale Netzwerke. Ermuntern Sie Ihre Mitarbeiter, sich gegenseitig um Hilfe zu fragen und zu helfen. Belohnen Sie Hilfeverhalten mit Anerkennung.

Gerade neue Mitarbeiter hatten noch keine positiven Interaktionen mit den anderen Teammitgliedern. Schaffen Sie Berührungspunkte durch Mentoring oder Einblicke in die Arbeitsbereiche der Teammitglieder. Dabei lernt der neue Mitarbeiter die anderen kennen und sieht aus erster Hand, welche Kenntnisse sie haben und welche Aufgaben sie betreuen.

Vertrauen Sie selbst Ihren Mitarbeitern

Führungskräfte haben einen großen Einfluss auf die Einstellung ihrer Mitarbeiter. Diese verfolgen die Kommunikation der Führungskräfte mit hoher Aufmerksamkeit und bemerken so, welchen Teammitgliedern die Führungskraft vertraut. Ihre Mitarbeiter vertrauen dann denjenigen, denen auch Sie vertrauen. Warum? Ein vertrauensvoller Umgang mit der Führungskraft bedeutet Zugang zu Ressourcen, zum Beispiel zu neuen Informationen oder Verantwortung. Dadurch kann man von Kooperation mit diesen Teammitgliedern profitieren. Zudem fühlen die Mitarbeiter, denen die Führungskraft vertraut, auch eine Verantwortung dem Vertrauen gerecht zu werden [7]. Dadurch werden sie sich auch vertrauenswürdig gegenüber den Kollegen verhalten. Bedenken Sie, dass Ihr Verhalten dem Team als Vorbild dienen kann. Ihre Mitarbeiter lernen an Ihrem Modell, ob Sie jemandem Vertrauen können.

Praxistipp

Zeigen Sie Ihr Vertrauen nach außen, indem Sie Handlungsspielräume schaffen. Wie viel Kontrolle ist im Einzelfall wirklich nötig? Wenn Mitarbeiter selbst mehr Verantwortung tragen, können diese auch zeigen, dass sie Vertrauen verdienen.

Und wenn es einmal schief geht: Auch Ihr Umgang mit Fehlern hat Auswirkungen auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter. Geben Sie keinen Anlass dazu, dass Fehler im Team versteckt werden. Wenn Schwächen und Fehler nicht angesprochen werden können, erschwert das Vertrauen im Team.

Mehr zu Fehlern erfahren Sie hier: [8]

Binden Sie alle gleichwertig in das Team ein

Wie geschildert, ist die Führungskraft eine wichtige Quelle für Informationen über die anderen Teammitglieder. Sie beeinflusst, wie die Mitarbeiter ihr soziales Umfeld wahrnehmen und miteinander interagieren. Mitarbeiter vergleichen beständig, wie gut ihre Beziehung zur Führungskraft ist. Das kann ein Problem sein, wenn die Führungskraft den Teammitgliedern unterschiedlich viel Zeit widmet oder überdurchschnittlich viel mit denselben Personen kommuniziert. Die Mitarbeiter, die weniger Zuwendung und Vertrauen von der Führungskraft wahrnehmen, verlieren insgesamt an Vertrauen in das Team [9]. Es kann dazu kommen, dass Mitarbeiter sich ausgeschlossen fühlen und eifersüchtig auf ihre Teamkollegen sind.

Praxistipp

Auch wenn manche Mitarbeiter Ihnen näherstehen als andere: Achten Sie darauf, Ihre Zeit und Aufmerksamkeit gleich zu verteilen. Haben Sie regelmäßige 1-zu-1-Meetings mit allen ihren Mitarbeitern, in denen Sie den Mitarbeitern zuhören und Feedback geben. Dadurch sieht jeder Mitarbeiter, dass Sie ihn wertschätzen.

Kommunizieren Sie Informationen, die für das ganze Team relevant sind, zeitnah per Rundmail oder im Teammeeting, damit sich einzelne Teammitglieder nicht ausgeschlossen fühlen.

Machen Sie die Spielregeln im Team transparent

Vor allem bei neuen Teams starten die Mitglieder mit bestimmten Erwartungen aneinander. Erst wenn diese erfüllt werden, entsteht beständiges Vertrauen ineinander [10]. Was für den Einen normales Verhalten ist, kann die Erwartungen des Anderen verletzen. Bei Teams mit Vertrauen kennt man einander und sieht über kleine Verstöße hinweg. Bei neu zusammengestellten Teams und Teams mit Vertrauensproblemen hingegen ist das anders. Hier kann es sich lohnen, die Spielregeln für den Umgang miteinander explizit zu definieren, um ungewollten Vertrauensbrüchen vorzubeugen.

Praxistipp

Ermitteln Sie z.B. in einem Workshop mit Ihrem Team, wo es unterschiedliche Ansichten dazu gibt, wie man im Team handeln sollte. Ermuntern Sie das Team, ihre Sichtweisen auszutauschen und einigen Sie sich auf eine Vorgehensweise. Dokumentieren Sie die Ergebnisse.

Schon kleine Dinge können zu unterschiedlichen Erwartungen führen:

- Wer soll wann auf CC gesetzt werden? Erwartet man für einen Beitrag ein CC als „Belohnung“?
- Ab wann ist es guter Ton, die Mithilfe des Anderen transparent zu machen?
- Wie soll bei Projekten festgehalten werden, wer welchen Beitrag geleistet hat?

Fazit

Arbeit im Team war schon immer wichtig und wird durch aktuelle Anforderungen noch essentieller. Das Vertrauen der Teammitglieder ineinander ist ein wichtiger Hebel, um das volle Potenzial des Teams freizusetzen. Wie sieht es bei Ihnen im Team aus?

1. Fühlt Ihr Team sich als Einheit?
2. Haben Ihre Mitarbeiter regelmäßig positive Interaktionen und helfen sie einander?
3. Zeigen Sie selbst Vertrauen in Ihre Mitarbeiter?
4. Widmen Sie Ihren Mitarbeitern gleich viel Zeit und Energie?
5. Bemerkten Sie unterschiedliche Erwartungen bezüglich der Spielregeln?

Verlassen Sie sich nicht darauf, dass das Vertrauen in Ihrem Team sich von selbst einstellt oder ohne weiteres Zutun stabil bleibt. Schon kleine Dinge können den Unterschied machen!

Die Abschlusspräsentation zum China-Projekt ist vorbei und alles ist gut gelaufen. Die Führungskraft hat sich dafür eingesetzt, dass Tim und Theresa am gleichen Strang ziehen. Denn der Projekterfolg hilft der ganzen Abteilung! Tim hat Therasas Hilfe in der Präsentation gewürdigt, so wie sie es zuvor abgemacht hatten. Sie haben es als Team geschafft!

Glossar

Meta-Analyse: Quantitative Zusammenfassung einer Vielzahl von Einzelstudien. Durch die Ansammlung von Ergebnissen ist die Aussagekraft einer Meta-Analyse deutlich stärker als die einer Einzelstudie.

Literatur

- [1] Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016). Does Trust Matter More in Virtual Teams? A Meta-Analysis of Trust and Team Effectiveness Considering Virtuality and Documentation as Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177.
- [2] De Jong, B. A., Dirks, K. T. & Gillespie, N. (2016). Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150.
- [3] Costa, A. C., Fulmer, C. A. & Neil, R. A. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 1-16.
- [4] Vanneste, B. S., Puranam, P. & Kretschmer, T. (2014). Trust over time in exchange relationships: Meta-analysis and theory. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1891-1902.
- [5] Han, G. & Harms, P. D. (2010). Team identification, trust and conflict: A mediation model. *International Journal of Conflict Management*, 21(1), 20-43.
- [6] Lin, C., He, H., Baruch, Y. & Ashforth, B. E. (2017). The effect of team affective tone on team performance: The roles of team identification and team cooperation. *Human Resource Management*, 56(6), 931-952.
- [7] Lau, D. C. & Liden, R. C. (2008). Antecedents of Coworker Trust: Leaders' Blessings. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1130-1138.
- [8] Käs, J. (2017). Aus Fehlern lernen – steigern Sie Ihren Return on Failure!. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (18). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>
- [9] Liu, D., Hernandez, M. & Wang, L. (2014). The role of leadership and trust in creating structural patterns of team procedural justice: A social network investigation. *Personnel Psychology*, 67(4), 801-845.
- [10] Yang, I. (2014). What makes an effective team? The role of trust (dis) confirmation in team development. *European Management Journal*, 32(6), 858-869.

Autorin

Katja Mayr, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © crazymedia - stock.adobe.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Mayr, K. (2018). Kontrolle ist gut, aber Vertrauen ist besser. So fördern Sie Vertrauen in Ihrem Team. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (26). Ludwig-Maximilians-Universität München.
<http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

