



Kontrolle ist gut – Vertrauen ist besser!?

Vertrauen als Erfolgsfaktor in Teams

*Ist Kontrolle ein wirksames Instrument, um einer Führungskraft Sicherheit zu geben?
Was hat Vertrauen mit dem Potential von Teams zu tun?
Wie kann eine Kultur von Vertrauen gepflegt werden?
Soll man auf Kontrolle verzichten?
Was hat psychologische Sicherheit damit zu tun?*

Vertrauen und Kontrolle

Oft wird das Sprichwort „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ zitiert. Oder ist – wie eingangs erwähnt, „Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser“ ein günstigerer Ansatz? Oder eher: Vertrauen ersetzt Führungskontrolle?

Während Kontrolle wichtige Struktur und Sicherheit bieten kann, ist Vertrauen der Katalysator für Kreativität und Eigenverantwortung.

Noch einmal mehr, wenn viele Agentinnen und Agenten im Télétravail arbeiten, ist Vertrauen essenziell. Dennoch müssen Führungskräfte den Überblick behalten, ohne in Mikromanagement zu verfallen.



STICHWORTE SIND: Vertrauen, Überblick, Gestion par objectifs

Hier finden Sie Anregungen zum Thema Leadership und konkrete Ideen, wie Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft oder Personalverantwortliche in Ihrer Verwaltung positive Veränderungen anstoßen können.



La fonction publique

Vertrauen und Kontrolle müssen in Balance gehalten werden. Dies ist entscheidend, damit Teams effektiv arbeiten und gleichzeitig innovativ bleiben können. Kontrolle sollte nicht als Misstrauen verstanden werden, sondern als Mittel, um Klarheit und Transparenz zu schaffen.

Vertrauen wiederum ist kein Selbstläufer,
sondern bedarf ständiger Pflege und Aufmerksamkeit.

Die Rolle der Führungskraft

Die Führungskraft hat die Aufgabe, durch ihr Verhalten Vertrauen zu schaffen. Das beginnt bei der eigenen Glaubwürdigkeit, die sich durch Integrität, klare Absichten, Kompetenz und Zuverlässigkeit zeigt. Der Anspruch an Führungskräfte sollte sein, mit gutem Beispiel voranzugehen und Vertrauen zu schenken. Ein zentraler Aspekt hierbei ist die *Gestion par objectifs*. Mitarbeitende, die ihre Ziele klar kennen, haben den Rahmen, innerhalb dessen sich Vertrauen und Selbständigkeit entwickeln können. Meist führt das zu mehr Motivation und Effizienz.

Vertrauen und Verletzlichkeit

Dieses Zitat von Brené Brown von 2012 unterstreicht die Bedeutung von Vertrauen:

"Vertrauen und Verletzlichkeit gehen Hand in Hand. Wenn wir den Mut haben, verletzlich zu sein, bauen wir das Vertrauen auf, das für bedeutungsvolle Verbindungen unerlässlich ist."

Vertrauen bedeutet auch, Verletzlichkeit zu zeigen. Führungskräfte und Teammitglieder sollten bereit sein, Fehler einzugestehen und Schwächen zuzugeben. Dies fördert eine Kultur der Offenheit und des Lernens. Strategien zum Umgang mit Verletzlichkeit, wie sie Brené Brown beschreibt, beinhalten

- das Öffnen gegenüber anderen und
- Selbstmitgefühl,

das die Fähigkeit umfasst, sich selbst mit Freundlichkeit und Verständnis zu begegnen. Diese Fähigkeit bildet eine gute Basis, um auch anderen gegenüber freundlich und verständnisvoll zu sein, was langfristig zu mehr Verbundenheit und Vertrauen führt.

Vertrauen als Motor für persönliches Wachstum

Vertrauen geschenkt zu bekommen, gilt als eine der effektivsten Triebfedern persönlichen Wachstums. Es motiviert Mitarbeitende, den Erwartungen gerecht zu werden und über sich hinauszuwachsen. Vertrauen beginnt bei einem selbst und sollte durch das eigene Verhalten gefördert werden. Vertrauen ist ein dynamischer Prozess, der Zeit und Pflege benötigt, um zu wachsen und zu gedeihen. Regelmäßige und offene Kommunikation sowie ehrliches Feedback sind essenziell, um Vertrauen im Team kontinuierlich zu stärken.



La fonction publique

Was konkret kann eine Führungskraft noch tun, um Vertrauen zu fördern?

Gerechtigkeit innerhalb des Teams spielt eine große Rolle. Werden für verschiedene Teammitglieder unterschiedliche Regeln angewendet oder wird unangemessenes Verhalten (wie zum Beispiel Unzuverlässigkeit, Unehrlichkeit oder verletzendes Verhalten) nicht adressiert, kann dies zu einem Vertrauensverlust in die Führungskraft führen. Es ist wichtig, dass Beschwerden ernst genommen und ihnen sachlich nachgegangen wird, ohne alarmistisch zu reagieren.

Vertrauen in die **Konfliktlösungskompetenzen** des Teams sind wichtig. Dennoch ist – falls nötig – ein rechtzeitiges Eingreifen essenziell. Eine faire und transparente Konfliktlösung erhöht das Vertrauen in die Führungskraft und das gesamte Team. Das Beheben von Ursachen für Konflikte – häufig Unklarheit in Rollen und Aufgabe – ist dabei wesentlich.

Vertrauen und psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit bildet die Grundlage für Vertrauen in Teams, weil sie ein Umfeld schafft, in dem sich Teammitglieder sicher fühlen, Risiken einzugehen und offen zu kommunizieren. In einem solchen Klima können Mitarbeitende ihre Meinungen äußern und Fehler zugeben, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben. Diese Sicherheit fördert Offenheit und Ehrlichkeit, was essenziell ist, um Vertrauen zu entwickeln und zu erhalten. Amy Edmondson beschreibt psychologische Sicherheit als:

„a shared belief that the team is safe for interpersonal risk taking“

In solch einem Umfeld kann Vertrauen gedeihen. Ein vertrauensvolles Team ist in der Lage, effizienter zusammenzuarbeiten, kreativer zu sein und bessere Leistungen zu erbringen, da die Mitglieder sich gegenseitig unterstützen und motivieren.

Um Vertrauen in Teams zu fördern, sollten Direktionen, direkte Führungskräfte und Personalverantwortliche:

- Psychologische Sicherheit fördern (siehe Artikel „[Dem Team Sicherheit geben](#)“)
- Mit gutem Beispiel voran gehen
- Zeigen, dass sie bereit sind zu vertrauen
- Es nicht wie Misstrauen aussehen lassen, wenn sie einen guten Überblick über die Arbeit und das Geschehen in Teams behalten wollen
- Für Gerechtigkeit und gute Konfliktlösung im Team sorgen.



La fonction publique

ZUM TIEFEREN EINTAUCHEN

Informationsblätter: „[Fehlerkultur](#)“ und „[Wie kann ich Verantwortung abgeben](#)“ (Portail de la Fonction publique)

Literatur:

Stephen M.R. Covey (2022): Schnelligkeit durch Vertrauen.

Brené Brown (2017): Verletzlichkeit macht stark.

ACTUALITÉ

[Einsame Spitze? Reflexionsatelier für Direktionen](#) – INAP Katalog

[Zwischen allen Stühlen? Reflexionsatelier für Middle Management](#) – INAP Katalog

Falls Sie Interesse an einem solchen Format haben, das Datum hier aber schon in der Vergangenheit liegt, wenden Sie sich bitte an den Service psychosocial de la Fonction publique. Wir bieten alle Formate auch individuell für Ihre Verwaltung an, angepasst auf Ihre Bedürfnisse.

KONTAKT

Service Psychosocial
10, avenue John F. Kennedy
L-1855 Luxembourg

service-psychosocial@mfp.etat.lu

Tel. : 247-73100

www.fonction-publique.public.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique

Service psychosocial