

# Jenseits von Vertrauen

Was Führung wirklich wirksam macht



**MAKE FUTURE WORK.com | DANIEL DUBBEL**

# Das Einhorn-Drama

---



**Daniel Dubbel**

Agility Master @ DB System

---

**Führungskraft & Organisationsentwickler**

Stetig lernender Menschenfreund

Organisationsberatung und -gestaltung

Zusammenarbeit und Führung

[makefuturework.com](https://makefuturework.com) | [inspectandadapt.de](https://inspectandadapt.de)

[daniel@makefuturework.com](mailto:daniel@makefuturework.com)

[www.linkedin.com/in/danieldubbel/](https://www.linkedin.com/in/danieldubbel/)



## Vertrauen Ein paar Zahlen

32%

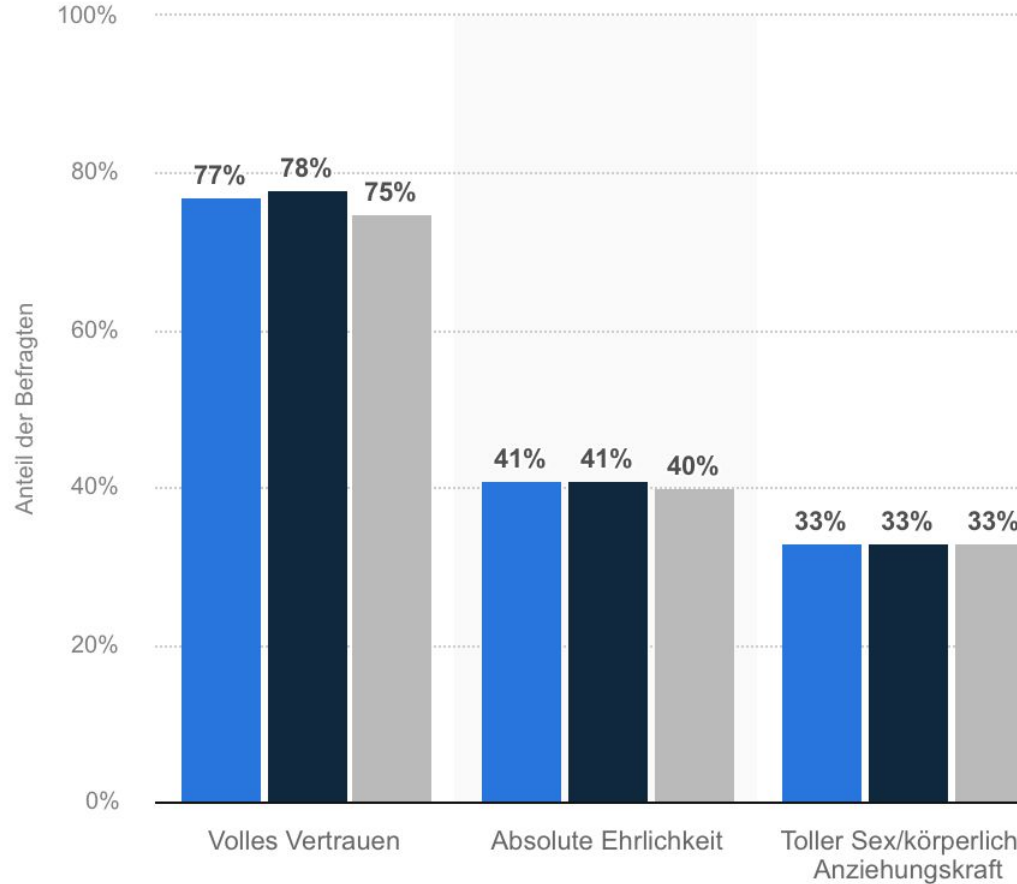
DDI Global Leadership Forecast 2023: Ich habe **volles Vertrauen** in die **Senior Leaders** meines Unternehmens.

60%

inspectandadapt.de: Welche Werte hältst du für am Wichtigsten **für gelingende Zusammenarbeit**?

77%

Statista.de: Welcher der folgenden Aspekte ist Ihrer Meinung **am wichtigsten für eine erfolgreiche Liebe**?



## Vertrauen Ein paar Zahlen

---

**-47%**

Nach 9/11: Rückgang der Flugreisen von Deutschland in die USA zwischen Oktober und Dezember 2001

**+6,8 Mrd**

Ausgaben der USA zwischen 2008-2012 für Security-Programme, Flugsicherheit, Gepäckscreening-Systeme, etc.



Was ist Vertrauen?

---

**Vertrauen ist der Glaube, dass mir kein Schaden entstehen wird und die Grundlage jeder gesunden Beziehung.**

**Fehlendes Vertrauen kostet.**

## Zahnarztpraxis Metzgermeister & Söhne

1,3 ★ (7685) Zahnarzt Matisseweg 12

Geöffnet Öffnet Mi um 10:00

👤 Tolle Räume, aber der behandelnde Arzt ist eine Katastrophe, das Personal ist mehr als unfreundlich.



## Zahnarztpraxis Veritas

4,9 ★ (9421) Zahnarzt Anna-Fidelia-Weg 7

Geöffnet Öffnet Mi um 07:30

👤 Die Praxis ist etwas in die Jahre gekommen, aber Ärztin und Personal sind großartig und verstehen ihr Fach.



## Was bedeutet Vertrauen? Gewissheit in Ungewissheit

---

**Unsicherheit** bewusst in Kauf nehmen.

**Notwendiger Mechanismus**, um  
Komplexität zu **reduzieren**.

**Schließt Kontrolle aus**, „Vertrauen ist gut,  
Kontrolle ist besser“ ist ein Widerspruch in  
sich.



## Wie entsteht Vertrauen?

Langsam aufgebaut und tief geprägt

---

Durch **Konsistenz** und **positive Erfahrungen** mit Taten über Zeit.

Grundlage ist das **Urvertrauen** aus den ersten Lebensjahren.

**Emotionaler Vorschuss**, bei dem man sich **verletzlich** macht.



## Warum ist Vertrauen fragil?

Individuelles Gefühl, das schnell zerbricht

---

**Individuelles Gefühl**, nicht steuer- oder befehlbar.

Vertrauen und Angst: **Zwei** entgegengesetzte **Regler im Gehirn**.

**Zerbricht schnell** durch (einen einzigen) **Vertrauensbruch** oder **fehlende Verlässlichkeit**.



**Was, wenn man Vertrauen fordert?**  
Erzeugt Misstrauen, verhindert Vertrauen

---

Vertrauen fordern signalisiert **hohen Eigennutz** (Vertrauenskiller).

Versuch, **Taten durch Worte** zu ersetzen (geringe Zuverlässigkeit).

Misstrauen entsteht durch **wahrgenommene Manipulation** oder Abkürzung.



## Vertrauen ist... ... wie ein Wald

---

Wächst sehr langsam oder noch langsamer.

Wachstum ist abhängig von unterschiedlichen Bedingungen.

Kann durch unachtsames Handeln komplett abbrennen.

Auf verbrannter Erde wächst der neue Wald wieder erst langsam.



**Was ist Zutrauen?**

---

**Zutrauen ist der Glaube an die Fähigkeiten des anderen für eine neue Unternehmung.**

**Fehlendes Zutrauen blockiert Fortschritt.**

## Was bedeutet Zutrauen?

Glaube an belegte Kompetenz

---

**Rationale** und **bewusste Entscheidung** anderen gegenüber.

Glaube an **Kompetenz** und **Potenzial** der anderen Person(en).

**Prospektiv** (zukunftsgerichtet) und **messbar** an Ergebnissen.



## Wie entsteht Zutrauen?

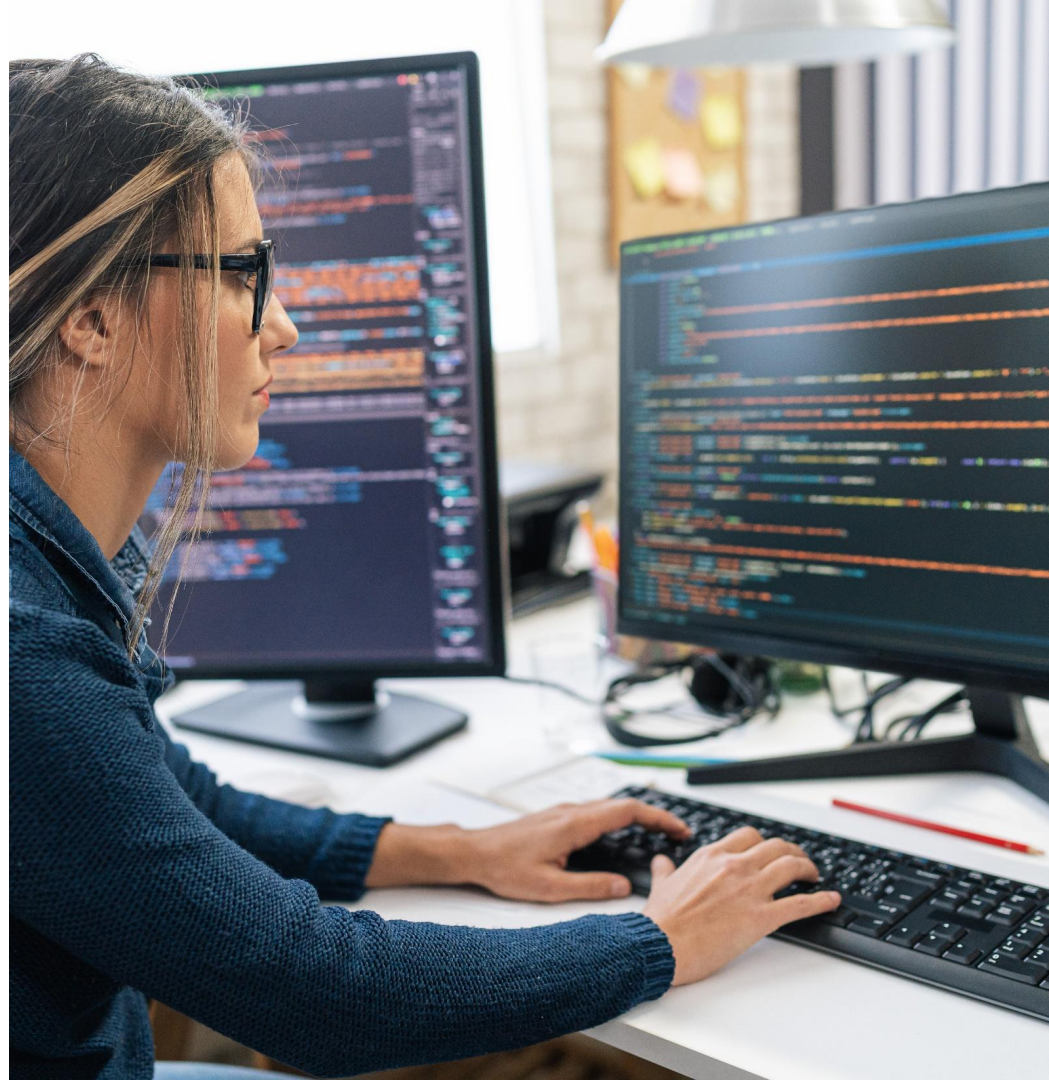
Kompetenz und Verlässlichkeit

---

**Kompetenz erleben** und aktiv  
zuschreiben.

**Verantwortung** bewusst und dosiert  
übergeben und übernehmen.

**Fähigkeiten** trainieren und  
weiterentwickeln.



## Ist Zutrauen auch fragil?

Kontrollierbar: Fokus auf Können

---

**Gestaltbarkeit:** Zutrauen lässt sich gestalten und am Ergebnis messen.

**Sachlichkeit:** Fokus auf Können, nicht auf Emotion oder Charakter.

**Kontrollmöglichkeit:** als Bestätigung (nicht als Misstrauen).

**Einseitigkeit:** nur eine Seite braucht Zutrauen.



## Zutrauen ist...

...wie Fahrradfahren beibringen

---

Kann gezielt aufgebaut und schnell erweitert werden.

Ist direkt abhängig von sichtbarer Kompetenz und Potenzial.

Wird durch Fehler nur situativ eingeschränkt.

Lässt sich durch neue Beweise der Fähigkeit zügig wiederherstellen.



## Vertrauen vs. Zutrauen

---

### Vertrauen

### Zutrauen

**Eigenschaft:**

Glaube an Absicht

Glaube an Fähigkeit

**Überzeugung:**

Fügt keinen Schaden zu

Die Person schafft etwas

**Natur:**

Emotional, fragil

Rational, gestaltbar

**Richtung:**

Retrospektiv (Erfahrung)

Prospektiv (Potenzial)

**Fokus:**

Haltung, Absicht

Fähigkeit, Kompetenz

**Hebel:**

Nicht generell steuerbar

Über Strukturen steuerbar

## Führung als Gestalterin

### Strategische Neuausrichtung

---

**Vertrauen ist die Folge** erfolgreicher Zusammenarbeit, nicht deren Voraussetzung.

**Weg von Appellen** hin zur **Gestaltung** von Systemen.

**Erwartungsunsicherheit** reduzieren, **Verlässlichkeit** schaffen.

Ziel: Angst minimieren, **Selbstwirksamkeit** stärken.



## Vertrauensgleichung

Aus „The Trusted Advisor“ (Maister, Green & Galford)

---

$$\text{Vertrauen} = \frac{\text{Glaubwürdigkeit} + \text{Verlässlichkeit} + \text{Nähe}}{\text{Selbstbezogenheit (Eigeninteresse)}}$$

Ein praxisorientiertes Modell aus der Beratungswelt.  
(Kein wissenschaftlich validiertes Messinstrument.)

## Zutrauensgleichung

Abgeleitet von der Vertrauensgleichung aus „The Trusted Advisor“

---

$$\text{Zutrauen} = \frac{\text{Kompetenz + Potenzial + Verlässlichkeit}}{\text{Systemische Behinderung}}$$

Ein praxisnahes Modell für den Führungsalltag.  
(Kein wissenschaftlich validiertes Messinstrument.)

## Die 4 Hebel des Zutrauens Verankern in der Organisation

---

**Glaubwürdigkeit & Verlässlichkeit:** Das System hält, was es verspricht.

**Kompetenz:** Wissen, wer was kann, und klare Zuständigkeiten definieren.

**Potenzial:** Entwicklung systemisch verankern und messbar machen.

Werden diese vier Faktoren **kontinuierlich erlebt**, wird Vertrauen weniger erforderlich und gleichzeitig wahrscheinlicher.



## Maßnahmen für Zutrauen

### Beispiele unserer konkreten Gestaltung

---

#### Integrität & Transparenz (Glaubwürdigkeit):

- Klarheit über Verantwortung und Entscheidungskriterien
- Dokumentation von Entscheidungen
- Meetingnotes zu den meisten Terminen
- Kommunikation mehr in Gruppen-Chats als in E-Mails



## Maßnahmen für Zutrauen

### Beispiele unserer konkreten Gestaltung

---

#### Struktur & Leistung (Kompetenz/Verlässlichkeit):

- Arbeitsgruppen mit klaren Aufgaben und Zielen
- (Teilweise) gemeinsam entwickelte klare Rollen mit Beschreibungen
- Timebox- und Puffer-Regeln für Kapazitäts- und Laststeuerung
- Kontrolle als Feedback (zum Beispiel grundsätzlich iteratives Vorgehen)



## Maßnahmen für Zutrauen

### Beispiele unserer konkreten Gestaltung

---

### Lernen & Wachstum (Potenzial):

- Lern-Budgets finanziell und zeitlich einplanen
- Dialog-Gruppen aufbauen und mit Zeit ausstatten
- Experimentierzonen mit Inspect & Adapt Zyklus einrichten
- Regelmäßiger Austausch zu persönlicher Entwicklung



## Vertrauen als Folge Und nicht als Forderung

---

**Vertrauen ist** für menschliche und wirtschaftliche Beziehungen elementar.

Der **Fokus auf die Emotion Vertrauen** verhindert oft dessen Entstehung.

Wir müssen ein Umfeld des **Zutrauens gestalten**, um die Wahrscheinlichkeit von Vertrauen als **organische Folge** zu erhöhen.



## Durch Zutrauen... ...zu Vertrauen

---

Vertrauen ist ein Wildtier: freiwillig, unkontrollierbar und kann flüchtig sein.

Führung kann es nicht beherrschen, Appelle lassen es scheu werden.

Zutrauen baut die sichere Umgebung aus Kompetenz und Verlässlichkeit.

Wir gestalten Zutrauen, damit Vertrauen freiwillig und dauerhaft bleibt.



— **Vertrauen** ist fragil, nicht steuerbar und erst die **Folge erfolgreicher Zusammenarbeit**. Es ist für die Aufgaben von Führung überbewertet.

**Fokus** sollte die **Gestaltung** einer Umgebung des **Zutrauens** sein, um Vertrauen weniger notwendig und gleichzeitig wahrscheinlicher zu machen.



**Vielen Dank!**

[makefuturework.com](https://makefuturework.com) | [inspectandadapt.de](https://inspectandadapt.de)

[daniel@makefuturework.com](mailto:daniel@makefuturework.com)

[www.linkedin.com/in/danieldubbel/](https://www.linkedin.com/in/danieldubbel/)