Vertrauen in der Führung

Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte mit Fragen und Scorecard zur Selbsteinschätzung

Wie verlässlich erleben andere Ihre Entscheidungen? Wie gehen Sie mit Fehlern um? Und wie gut kennen Sie die eigenen Grenzen?

Vertrauen zeigt sich in solchen alltäglichen Führungssituationen.

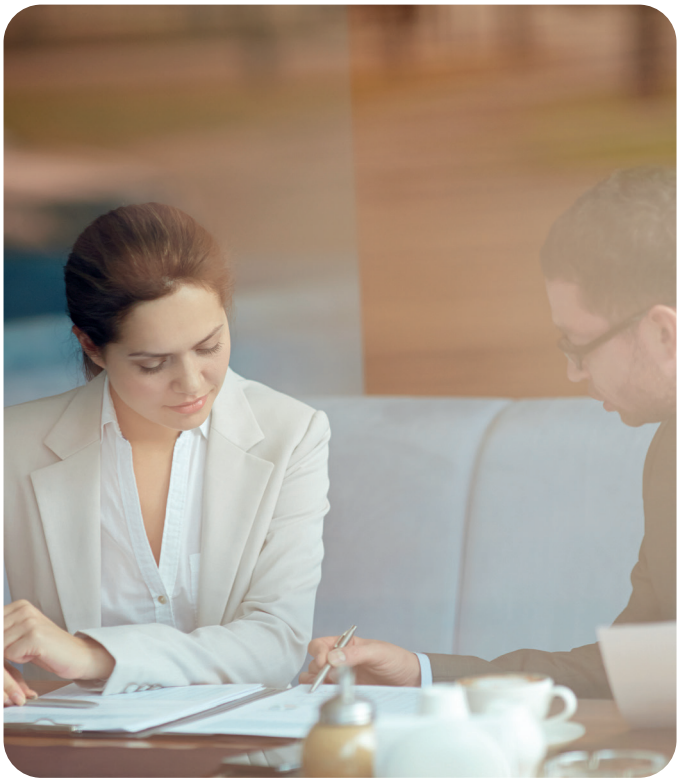
Dieses Whitepaper hilft Ihnen, Ihr Führungsverhalten aus vier Blickrichtungen zu betrachten. Sie erkennen Stärken und Entwicklungsfelder und legen fest, woran Sie konkret arbeiten möchten.

Was Sie mit der Scorecard herausfinden?

Die Aussagen lenken Ihren Blick auf konkrete Verhaltensweisen.

Die Scorecard macht Ihre Einschätzung sichtbar.

Die Reflexionsfragen helfen Ihnen, daraus passende nächste Schritte abzuleiten.



Impressum

Medieninhaber und Herausgeber: Mindflex
Autorin: Mag. Barbara Hießböck

Kontakt :
Fasangasse 49/33, 1030 Wien
office@mindflex.at · www.mindflex.at
UID ATU62477867

Ausgabe November 2026
Praxisleitfaden zur Reflexion und Entwicklung des Führungsverhaltens Angaben zum Medieninhaber gemäß www.mindflex.at/impressum/

Woran Vertrauen im Führungsalltag sichtbar wird?

Eine Führungskraft kündigt an, sich um eine Überlastung im Team zu kümmern. Zwei Wochen später ist noch nichts passiert, und niemand weiß, warum. Eine andere muss eine unpopuläre Entscheidung treffen, erklärt aber ihre Gründe und hält die zugesagten nächsten Schritte ein. Solche Erfahrungen prägen, ob Mitarbeitende mit Verlässlichkeit rechnen können. Die vorliegenden Unterlagen betrachten Vertrauensentwicklung in vier Dimensionen in Anlehnung an Sommerlatte (Sommerlatte, T. & Fallou, J.-L.: Quintessenz der Vertrauensbildung 2012). Sie verbinden den Umgang mit sich selbst, die Beziehungen zu einzelnen Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit im Team und das Verhalten in Entscheidungssituationen.

Selbstvertrauen und innere Stabilität

Hier geht es um Ihre persönlichen Ressourcen, Ihre Werte und die Verlässlichkeit Ihres Verhaltens. Prüfen Sie, wie gut Sie für Ihre Energie sorgen, Grenzen setzen und Zusagen einhalten. Innere Stabilität bedeutet dabei auch, eigene Belastungen wahrzunehmen und rechtzeitig darauf zu reagieren.



Zwischenmenschliche Beziehungen

Zugänglichkeit, Fairness und Respekt werden im direkten Kontakt sichtbar. Hören Sie aufmerksam zu? Begründen Sie Entscheidungen nachvollziehbar? Zeigen Sie Wertschätzung so, dass sie bei der anderen Person ankommt? Ihre Absicht und die Wahrnehmung der Mitarbeitenden können sich unterscheiden.

Teambeziehungen und Teamgestaltung

Die Fragen richten den Blick auf gemeinsame Ziele und Werte, Teamgeist und Zusammenarbeit. In der grafischen Scorecard heißt dieser Bereich „Teamgestaltung“. Gemeint ist derselbe Bereich: Wie schaffen Sie Bedingungen, unter denen die Beteiligten ihre Stärken einbringen und gemeinsam arbeiten können?

Führung in Entscheidungssituationen

Dieser Bereich umfasst den Umgang mit Risiken, Rückschlägen und Chancen. Prüfen Sie, wie Sie unterschiedliche Sichtweisen berücksichtigen, Fehler ansprechen und auch bei unvollständigen Informationen entscheiden.

Verlässlichkeit bei einer Planänderung

Wenn Sie eine Zusage nicht halten können, sprechen Sie das früh an. Erklären Sie, was sich geändert hat, und nennen Sie einen realistischen nächsten Schritt. So bleibt Ihr Verhalten auch bei einer notwendigen Kursänderung nachvollziehbar.

So nützen Sie den Leitfaden

So arbeiten Sie mit Fragen und Scorecard

Füllen Sie die Unterlagen selbst aus. Wählen Sie als Bezug Ihre aktuelle Führungsaufgabe und die vergangenen vier bis sechs Wochen. Die Aussagen beschreiben Ihre Praxis; sie fragen nicht danach, wie Sie im Idealfall handeln möchten.

Die Aussagen anhand konkreter Situationen prüfen

Lesen Sie zunächst die drei Aussagen zu jedem Teilbereich. Notieren Sie für sich, was regelmäßig gelingt, was nur gelegentlich gelingt und was Sie kaum beobachten. Erinnern Sie sich an konkrete Gespräche, Entscheidungen oder Belastungssituationen. Wenn Ihnen ein Beispiel fehlt, halten Sie fest, was Sie künftig genauer beobachten möchten.

Drei Aussagen bilden einen Teilbereich

Zu „Konsistenz meines Verhaltens“ gehören Verlässlichkeit, das Einhalten von Zusagen und das Erklären von Änderungen. Betrachten Sie alle drei Aussagen, bevor Sie den Bereich in der Scorecard markieren. Unterschiedliche Einschätzungen innerhalb eines Bereichs sind ein Anlass zu einer genaueren Reflexion.

Ihre Einschätzung in der Scorecard markieren

Für die Anwendung in diesem Whitepaper nutzen Sie die Scorecard qualitativ: Je stärker ein Teilbereich aus Ihrer Sicht ausgeprägt ist, desto weiter außen setzenSie Ihre Markierung im betreffenden Segment. Eine Markierung näher am Mittelpunkt steht für einen größeren Entwicklungsbedarf. Die Ringe dienen der Orientierung; eine Gesamtpunktzahl wird nicht berechnet. Setzen Sie je eine Markierung für die zwölf Teilbereiche. Schreiben Sie bei Bedarf ein Stichwort zu einer Stärke oder einer Schwierigkeit daneben. So bleibt nachvollziehbar, worauf Ihre Einschätzung beruht. Wenn Sie die Übung später wiederholen, verwenden Sie denselben Maßstab.

Schwerpunkte für Ihre Entwicklung auswählen

Nutzen Sie anschließend die Reflexionsseite. Wählen Sie drei Stärken und drei Entwicklungsfelder aus. Ein geringer ausgeprägter Bereich ist nicht automatisch Ihr wichtigstes Thema. Fragen Sie sich zusätzlich, was Ihre aktuelle Führungsaufgabe erfordert und welche Veränderung für Sie und Ihre Mitarbeitenden hilfreich wäre.

Ihre Sicht ist eine erste Einschätzung

Die Scorecard zeigt Ihre Wahrnehmung. Sie misst nicht, wie viel Vertrauen andere Ihnen entgegenbringen. Bei Aussagen wie „Andere erleben mich als verlässlich“ oder „Entscheidungen sind fair begründet“ kann eine gezielte Rückfrage an Mitarbeitende Ihre Einschätzung ergänzen.

Scorecard / Reflexionsfragen

für Führungskräfte · Fragen zur Selbsteinschätzung

Selbstvertrauen und innere Stabilität

Work-Life-Balance + persönliche Ressourcen

- Ich pflege Beziehungen, Interessen und Aktivitäten außerhalb der Arbeit.
- Ich sorge gut für meine körperliche und mentale Energie.
- Ich setze Grenzen, wenn meine Belastung zu hoch wird.

Werte + ethische Basis

- Ich kenne meine zentralen Werte und handle meist danach.
- Ich bleibe auch in widersprüchlichen Situationen integer.
- Meine Entscheidungen sind nachvollziehbar und wertebasiert.

Konsistenz meines Verhaltens

- Andere erleben mich als verlässlich und berechenbar.
- Ich stehe zu meinen Zusagen.
- Ich revidiere mein Verhalten nicht sprunghaft ohne Erklärung.

Zwischenmenschliche Beziehungen

Zugänglichkeit + Präsenz

- Mitarbeiter:innen können mich jederzeit ansprechen.
- Ich erkenne unausgesprochene Signale und gehe darauf ein.
- Ich höre aktiv zu, ohne zu unterbrechen.

Fairness

- Entscheidungen (Beförderung, Aufgabenverteilung) sind fair begründet.
- Ich reflektiere regelmäßig, ob mein Verhalten als gerecht wahrgenommen wird.
- Ich behandle alle Teammitglieder mit gleichem Respekt.

Respekt

- Ich begegne Mitarbeiter:innen auf Augenhöhe.
- Ich halte mich an die Umgangsformen, die ich selbst erwarte.
- Ich wertschätze die Beiträge anderer sichtbar und ehrlich.

Teambeziehungen

Gemeinsame Ziele + Werte

- Ich stelle sicher, dass Teamziele klar sind und verstanden werden.
- Werte und Spielregeln sind im Team abgesprochen und gelebt.
- Konflikte um Ziele spreche ich aktiv an.

Enthusiasmus + Teamgeist

- Ich fördere Begeisterung für gemeinsame Projekte.
- Ich erkenne Engagement und lobe teamorientiertes Verhalten.
- Ich gehe als positives Vorbild voran.

Synergie + Zusammenarbeit

- Ich schaffe Rahmenbedingungen für Wissensaustausch.
- Verantwortung wird im Team sinnvoll verteilt.
- Ich nutze die Stärken aller Teammitglieder bewusst.

Führung in Entscheidungssituationen

Früherkennung von Risiken

- Ich nehme problematische Entwicklungen früh wahr.
- Ich hole aktiv unterschiedliche Perspektiven ein.
- Ich kommuniziere Risiken transparent.

Resilienz

- Ich kann offen über Fehler sprechen.
- Ich lerne aus Rückschlägen und mache das sichtbar.
- Ich bleibe auch in Stresssituationen ruhig und lösungsorientiert.

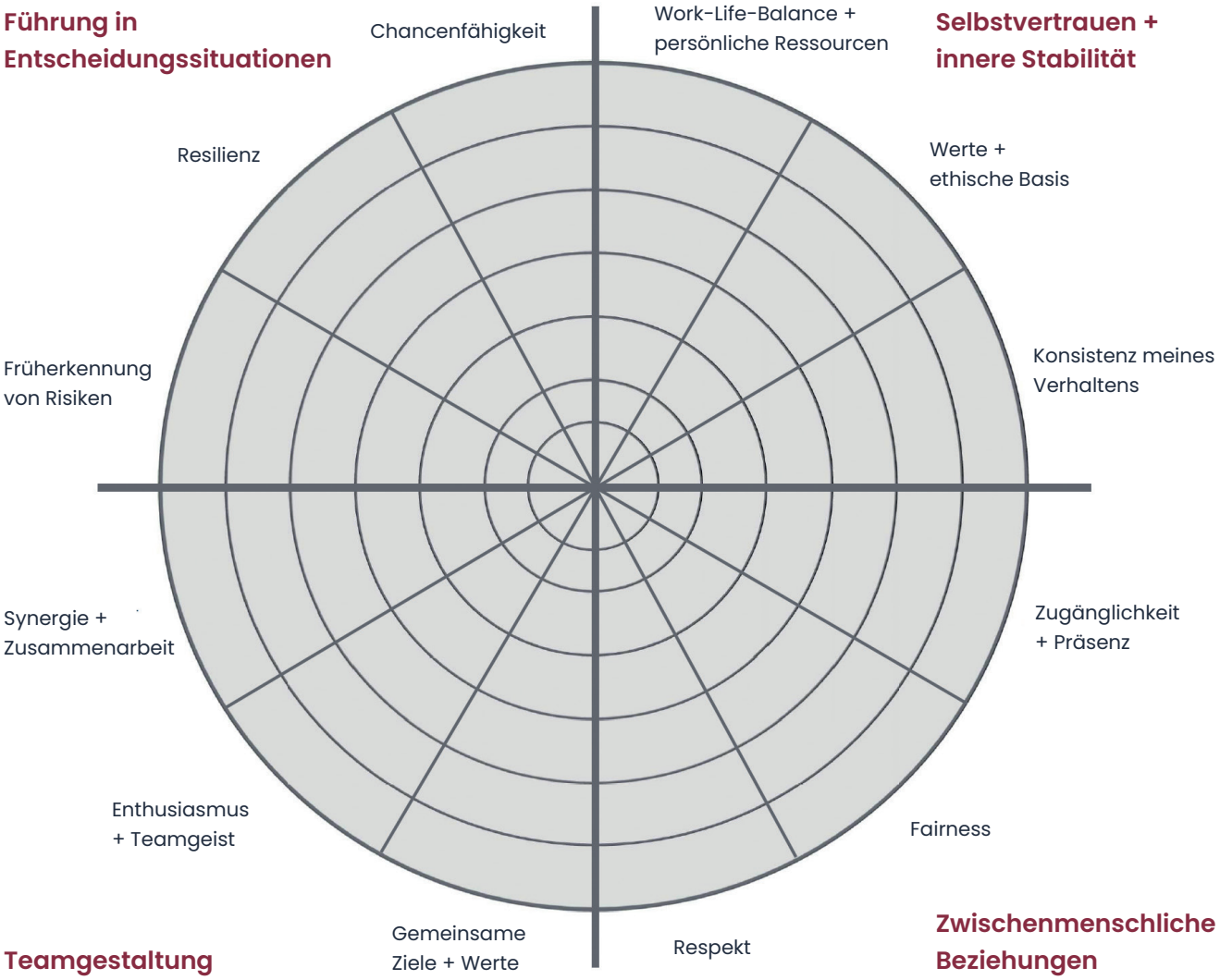
Chancenfähigkeit

- Ich entscheide auch unter Unsicherheit mutig.
- Ich ermutige mein Team, Chancen zu nutzen.
- Ich vertraue auf meine Intuition, wenn Analysen nicht ausreichen.



4 Dimensionen der Vertrauensentwicklung

in Anlehnung an Sommerlatte (2012)



Reflexion

1. Stärken identifizieren:

Welche Bereiche sind sehr stark ausgeprägt und warum?

Meine drei größten Stärken:

2. Entwicklungsfelder analysieren:

Welche Punkte sind geringer ausgeprägt und weisen somit auf eine Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand hin?

Meine drei wichtigsten Entwicklungsfelder:

3. Erste Schritte planen:

Welche zwei kleinen, konkreten Maßnahmen könnte ich umsetzen, um:

› Stärken weiter auszubauen?

› Entwicklungsfelder zu verringern?

Von der Einschätzung zur Veränderung

Wählen Sie höchstens zwei Maßnahmen aus. Legen Sie fest, was Sie anders machen möchten und in welcher Situation Sie damit beginnen. Nach einigen Wochen prüfen Sie, was sich bewährt hat und was Sie anpassen möchten.

Drei Beispiele für erste Schritte

Wenn Zusagen im Alltag untergehen: Notieren Sie bei einer Zusage den nächsten Schritt und einen Termin. Prüfen Sie Ihre offenen Zusagen einmal pro Woche. Informieren Sie die betroffene Person frühzeitig, wenn sich etwas verzögert. Wenn die eigene Belastung zu hoch wird: Wählen Sie eine konkrete Grenze, die Sie künftig beachten möchten. Klären Sie zum Beispiel, welche Aufgaben Sie abgeben oder welche Anfragen Sie erst am nächsten Arbeitstag bearbeiten. Kommunizieren Sie dabei, wie dringende Anliegen Sie erreichen können.

Wenn Fehler selten angesprochen werden: Nehmen Sie eine eigene Fehlentscheidung zum Anlass, Ihr Vorgehen zu erläutern. Beschreiben Sie, was Sie daraus gelernt haben und was Sie beim nächsten Mal anders machen. Fragen Sie nach Hinweisen, die Sie bisher übersehen haben.



Ihr Plan für die nächsten vier Wochen.

Daran möchte ich arbeiten:

Mein erster konkreter Schritt:

Daran erkenne ich eine Veränderung:

An diesem Datum überprüfe ich meine Erfahrungen:

Stärken bewusst weiter nutzen

Halten Sie auch fest, was Sie beibehalten möchten. Wenn Ihnen aktives Zuhören gut gelingt, nutzen Sie es gezielt in schwierigen Gesprächen. Wenn Sie Aufgaben nachvollziehbar verteilen, achten Sie darauf, diese Klarheit auch bei Zeitdruck beizubehalten.

Betrachten Sie Ihre Scorecard nach vier Wochen erneut.

1. Welche konkreten Beispiele sprechen für eine Veränderung?
2. Wo bleibt Ihre Einschätzung gleich?
3. Eine Rückmeldung zu einem aus gewählten Verhalten kann helfen, die eigene Wahrnehmung zu überprüfen.