

Vertrauen als Leistungsfaktor

17. Agiles Allgäuer Netzwerktreffen

13. Juli 2023

Führung im Spannungsfeld von Vertrauen & Kompetenz



Georgia/Caucasus 2023 Performance by Trust

Peter Tümmers von Schoenebeck



Begrüßung & Vorstellung



Peter Tümmers
von Schoenebeck



Dr. Jürgen Freisl



Silke Wolf



Markus Pfeffinger



Yvonne Klemann



Lisa Schlamberger &
Bürohund Nala



Claudia Heil



Wer bin ich?
Und mein größter Vertrauensmoment?



Zeit: 15-20 Minuten

Competence vs. Trust

Das Recruiting der Navy Seals

Der Unternehmensberater **Simon Sinek** hat in den USA mit den Navy Seals gearbeitet. Die Navy Seals sind eine Spezialeinheit für militärische Sonderoperationen.

Er hat diese gefragt, wie sie eigentlich für das bekannte Seal Team Nr. 6 rekrutieren.

Das Team 6 ist eine Elitetruppe und durch die Tötung von Osama bin Laden bekannt geworden.

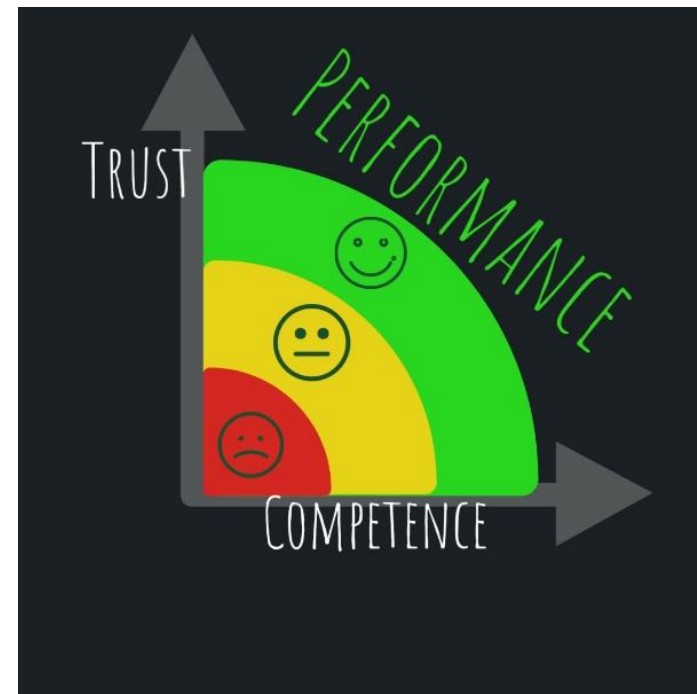
In dieser Gruppe sind die Besten der Besten und Sinek wollte wissen, wie sie diese auswählen und wie sie ein so gut funktionierendes Team erzielen.

Die Antwort, die er daraufhin bekam, beschränkte sich auf zwei Punkte: **Leistung und Vertrauen**.

Das sind die beiden Faktoren, nach denen die Mitglieder der Truppen ausgesucht werden.

Nach ihrer Leistung, die sie im Einsatz zeigen und nach ihrer Vertrauenswürdigkeit und Fähigkeit selber anderen zu vertrauen.

Beide Punkte sind wichtig, aber in welchem Verhältnis sollten diese zueinander stehen?



Symptome Misstrauen bei Mitarbeitern

Symptome Misstrauen bei Führungskräften



Findet Symptome in der Gruppe .
1 Sprecher stellt sie danach im
Plenum vor



Zeit: 10 Minuten
Gruppe: 2-3 Personen

Symptome von Misstrauen bei Mitarbeiter



- **Zögern**, in Vorleistung zu gehen
- Zurückhaltung, **kritische und wichtige Informationen** nach oben schnell und unverzerrt **weiter zu geben**
- Drang, Gespräche zu **protokollieren** und schriftliche Bestätigungen zu haben
- Fokus auf das **Absichern** der eigenen Position anstatt auf die Arbeitsaufgaben
- **Widerstand** bei Veränderungen
- **wenig Reaktion** auf Deine Kommunikation als Führungskraft
- werden unsicher oder verschlossen, wenn Du Dich als **Führungskraft näherst**

Symptome von Misstrauen bei Führungskräften



- permanente **Kontrollversuche** etwa durch Anwesenheitspflicht oder den Drang in alle Emails eingebunden zu sein
- **autoritäres Entscheidungsverhalten** ohne viel Eigenverantwortung und Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter
- **Zögern**, anspruchsvolle und wichtige **Aufgaben abzugeben** und zu delegieren
- **Zurückhalten** von wichtigen und übergreifenden **Informationen** (das große Bild bleibt geheim, jeder erfährt nur das Notwendigste für seine Aufgabe)
- Aufbau von **Machtdistanz** durch Betonung von Status und Hierarchie

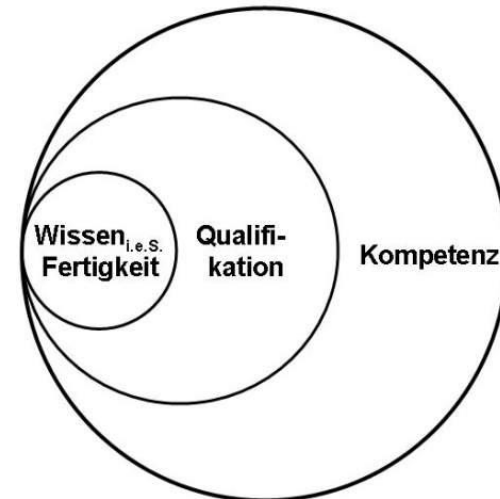
Kompetenz

Kompetenzen sind die Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln.

John Erpenbeck (Lernforscher)

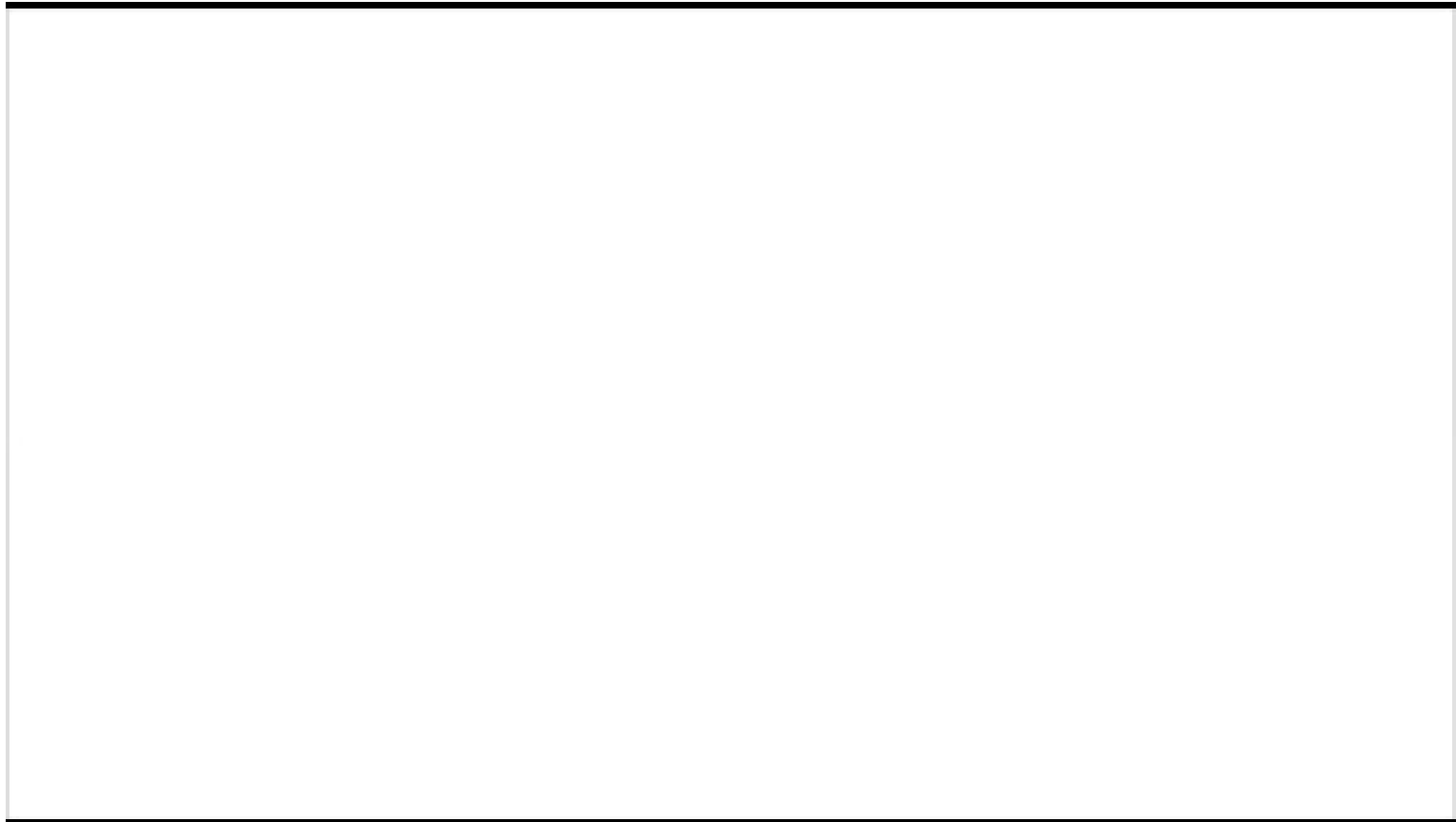
1

Kompetenzen sind kein Wissen: obwohl sie sich auf Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen gründen



2

Dunning-Kruger-Effekt





Stufen der Selbstüberschätzung

1. Inkompetente Menschen **überschätzen** ihre eigenen Fähigkeiten.
2. Aufgrund ihrer Inkompetenz **erkennen** sie das aber nicht!
3. Deshalb können sie ihre Kompetenzen auch **nicht steigern**.
4. Sie **unterschätzen** das Wissen anderer.

sprouts

S C H O O L S

Peter-Prinzip



Das **Peter-Prinzip** ist eine These von [Laurence J. Peter](#). Sie lautet:
“In a hierarchy every employee tends to rise to his level of
incompetence.”

(deutsch: „In einer [Hierarchie](#) neigt jeder Beschäftigte dazu, bis
zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.“)

Vertrauen: Definition und Psychologie



Vertrauen ist die Erwartung einer Person, dass andere Menschen berechenbar im Interesse dieser Person handeln.

Gruppenarbeit



Gruppenarbeit

Vertrauen aufbauen – Treiber die uns helfen Vertrauen aufzubauen



Findet Symptome in der Gruppe.
1 Sprecher stellt sie danach im
Plenum vor



Zeit: 10 Minuten
Gruppe: 2-3 Personen

Vertrauen



- Gehe in Vorleistung mit eigenem Vertrauen
- Vertraue smart – nicht blind
- Reduziere sichtbare Kontrollen
- Strahle Kompetenz und Selbstsicherheit aus
- Stehe für die Interessen deiner Mitarbeiter
- Brich niemals dein Wort
- Sei berechenbar und konsistent in Deinem Verhalten
- Sei ähnlich
- Baue Sympathie auf
- Mache Vertrauen öffentlich zum Ziel

Zahl der Kündigungen steigt

„Alte Arbeitskonzepte funktionieren nicht mehr (Gehaltserhöhungen oder Vergünstigungen greifen zu kurz)!“

- Mit vollem **Engagement** dabei: 18%
- Fühlen sich in ihrer Arbeit belastbar (**Resilienz**): 17%
- Haben **Vertrauen** zu ihren **Führungskräften**: 14 %

Höchste Relevanz für Mitarbeiter-Loyalität haben:

- Tue ich jeden Tag, was **Sinn** macht und einen Beitrag stiftet?
- Habe ich jeden Tag die Möglichkeit, meine **Stärken** einzusetzen?
- Bin ich jeden Tag mit **Freude** bei der Arbeit?

Studie ADPRI
ADP Research Institute
(weltweit, 50.000 Beschäftigte)

Quelle:
Harvard Business Manager 07 / 2022



„Führungskräfte nur unzureichend auf hybrides Arbeiten vorbereitet!“

Die wichtigen Herausforderungen des hybriden Arbeitsplatzes:

Teams anleiten und inspirieren

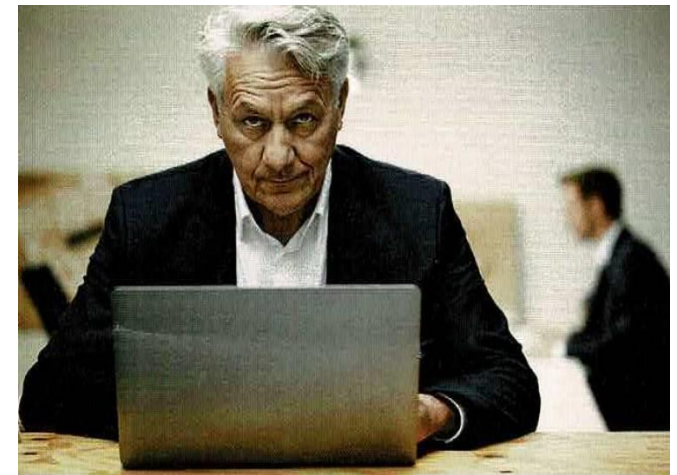
Vertrauenskultur schaffen

Empathische und mitarbeiterorientierte Führung

Erforderliche Autonomie gewähren

Teams/Mitarbeitende einbeziehen

Körperliches und mentales Wohlbefinden der Belegschaft ernst nehmen



Globale Studie
„Relearning Leadership: Creating the Hybrid Workplace Leader“
Cappgemini

Quelle:
wirtschaft+weiterbildung, 02/2022

Vertrauen



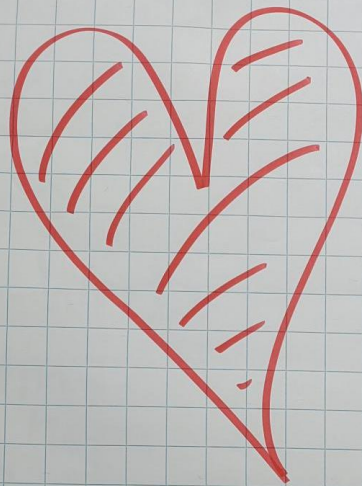
Nur weil einmal Vertrauen aufgebaut ist und besteht, bedeutet das nicht, dass es so bleibt.

Jede Beziehung muss gepflegt werden.

Achte auf die Symptome für Misstrauen und bleibe wachsam.

Was ist Dein persönlicher Diamant des heutigen Abends?





-lich
Willkommen
zu unserem

17. Netzwerk-
treffen

Alloganz Wertnehmung
Symptome
Misstrauen
Infos

Ablkapseln

Distanz ↑

Mitarbeiter

Führungskräfte

~~Wissen teilen~~

Mikromgt.

Verschlossenheit

Kontrolle

Schweigen

Selbst tun

~~Zusammenarbeit~~

Überwachen

~~Team~~

Lösungen

Grüppchenbildung

Statt vorgeben
Ziele def.

Gerüchte

"Wasch mich, aber..."

Flurfunk

Aufgaben
mehrfach verteilen

~~Einsatz~~

"Starke" Selbst-
präsentation

Dnl

Ego

Zu spät

Kommen
..."



Authentizität
Präsenz + Treiber Fehler zulassen
Vertrauensaufbau

Wertschätzung Gemeinsame Ziele

Hin- hören Vertrauensvorschuß

Offenes
Sisier

Off. Kommunikation

Kritikfähigkeit

Demut

Zugehörigkeit

Kommunikation/
Ausdiskutieren

Spiel-feld
-regeln

Sensibilität

Augen-
höhe

Kompetenz

EV z.l.

...

