



Martin Schmiedel

Trust-based Leadership – Führen durch Vertrauen

Erfolgreiche und leidenschaftliche
Mitarbeiter durch Integrität
und Wertschätzung



Springer Gabler

Trust-based Leadership – Führen durch Vertrauen

Martin Schmiedel

Trust-based Leadership – Führen durch Vertrauen

Erfolgreiche und leidenschaftliche
Mitarbeiter durch Integrität und
Wertschätzung

 Springer Gabler

Martin Schmiedel
Erfolgstreiber
Grünwald, Deutschland

ISBN 978-3-658-14874-4 ISBN 978-3-658-14875-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14875-1

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Fotonachweis Umschlag: crazymedia, www.stock.adobe.com

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

„Vertrauen ist der Anfang von allem.“

An diesen Werbeslogan der Deutschen Bank erinnere ich mich noch sehr gut. Die Bank warb damit in den 1990er-Jahren um ihre Kundschaft und galt damals als Synonym für die Tradition des seriösen Bankgewerbes.

Und dann das: In den Sand gesetzte Peanuts, eine geplatzte Internetblase, als Ziel eine unglaublich hohe Eigenkapitalrendite von 25 %, eine Finanzmarkt- und damit eine Glaubwürdigkeitskrise der gesamten Bankenbranche, doppelte Führungsspitzen, Anklagen wegen Zinsspekulationen gegen führende Mitarbeiter, Strafzahlungen in Milliardenhöhe, zuletzt die Schließung von 188 Filialen in Deutschland etc. – nur ein paar Beispiele aus den letzten knapp 20 Jahren dafür, warum die Deutsche Bank heute weitgehend ihr Vertrauen bei Privat- und Geschäftskunden, Anteilseignern und Anlegern und überhaupt in der Öffentlichkeit verspielt hat.

Welche Konsequenzen hat fehlendes Vertrauen für eine Bank? Sie wird von außen nur noch eingeschränkt als „sicher“ wahrgenommen. Eine Bank, der wir ungern unser Geld, unsere Ersparnisse (und damit unser Vertrauen in die Zukunft) in die Hände legen. Eine Bank, die bei der Kreditvergabe selbstverständlich nach Sicherheiten fragt, weil Sicherheiten ihr Vertrauen in den Kunden stärkt.

Wäre diese unsichere Bank eine Person: Würden Sie mit dieser Person gern zusammenarbeiten? Ich nicht. Ich brauche Menschen an meiner Seite, auf die ich mich verlassen und denen ich vertrauen kann.

Das Misstrauen gegenüber Banken im Besonderen und der Finanzbranche im Allgemeinen ist nur ein Symptom für eine umfassende Krise, was das Vertrauen in Eliten betrifft. Von dieser Krise sind nicht nur Politiker und Medien betroffen, sondern auch Manager, so das Ergebnis des „Edelmann Trust Barometers“, das jedes Jahr auf der Basis einer Befragung von über 30.000 Menschen in 28 Ländern erstellt wird. Demnach genießen inzwischen einfache Angestellte als Ansprechpartner das größte Vertrauen. Hingegen werden alle, die in der

Hierarchie darüber angesiedelt sind, als korrumpiert erachtet und gelten als wenig glaubwürdig: So vertrauen nur noch 37 % der Befragten Vorstandsvorsitzenden von Unternehmen. Firmenchefs müssten radikal umdenken und erst einmal davon ausgehen, dass ihnen sowieso niemand glaubt, erklärt Susanne Marell, die Chefin von Edelman Deutschland (Knop 2017).

Vertrauen also. Ich habe mich gefragt, was Menschen im Geschäftsleben wirklich erfolgreich macht. Es dauerte nicht lange, bis ich auf eine plausible Antwort stieß: Erfolgreiche Menschen sind in der Lage, das Vertrauen anderer Menschen zu gewinnen, und schaffen es damit, dass diese Menschen in sie investieren.

Egal ob es um Zeit, Geld oder sonstige knappe Ressourcen geht: Menschen, denen es gelingt, das Vertrauen anderer zu gewinnen, sind erfolgreich.

Gute Verkäufer sind deswegen erfolgreich, weil ihre Kunden darauf vertrauen, dass sich ihre Investition rechnet. Gute Verhandlungsführer sind erfolgreich, weil ihre Gesprächspartner offen und ehrlich mit ihnen reden können, ohne dass sie befürchten müssen, die Inhalte ihrer Gespräche kurz darauf in den Medien zu entdecken. Erfolgreiche Verhandlungsführer behandeln solche Inhalte eben vertraulich.

Für Führungskräfte gilt dies im Besonderen: Sind sie in der Lage, das Vertrauen ihrer Mitarbeiter zu gewinnen, können sie es mit dem entsprechenden Handwerkszeug schaffen, diese zu Höchstleistungen zu bringen. Kein Mitarbeiter legt für einen Chef Überstunden ein, den er nicht für fähig hält, den er nicht mag, den er nicht akzeptiert, kurz: dem er nicht vertraut.

Auf der anderen Seite sind dankbare, loyale, fähige Mitarbeiter das Beste, was einer Führungskraft passieren kann. Ich selbst hatte in meiner Berufslaufbahn einige Male das Glück, als Führungskraft mit einem kompetenten, effizienten Team, dem ich blind vertraute, zu arbeiten und es zu Erfolgen zu führen. Vielleicht kennen Sie dieses Gefühl. Es ist einzigartig, es ist magisch. Es gab uns als Team eine besondere Energie, die uns zu noch größeren Leistungen beflügelte. Mir verschaffte diese Zusammenarbeit eine enorme Befriedigung, denn ich konnte sehen, wie sich die Arbeit von Monaten letztlich in Ergebnissen niederschlug, die meine Mitarbeiter und ich vorher nicht für möglich gehalten hatten.

Vertrauen aufzubauen ist schwer. Es zu zerstören dagegen leicht. Auch das musste ich leider mehrfach erleben. Sie kennen die Situation sicher: Sie starten nach intensiven Vorstellungsgesprächen und/oder Assessment Centern in einem Unternehmen, sind leistungsbereit und motiviert, freuen sich auf die Arbeit und schauen vielleicht sogar zu Ihrer Führungskraft auf (früher wurde das „Respekt“ genannt). Sie geben Ihrer Führungskraft einen Vertrauensvorschuss, denn Sie gehen davon aus: Irgendetwas wird sie oder ihn zu dieser Leitungsfunktion befähigen. Dann stellen sich langsam, aber unaufhörlich, in den darauffolgenden Wochen und Monaten erste Zweifel ein.

Dreimal habe ich in meinem Berufsleben selber gekündigt, ohne einen neuen Job in der Tasche zu haben. Der Grund war dabei immer der Gleiche: Ich verlor das Vertrauen in meine Führungskraft.

Heute halte ich Vorträge, arbeite als Coach und Berater. Bei jeder Gelegenheit spreche ich in meinen Coachings und Seminaren über Vertrauen. Nicht, weil ich das Thema auf die Agenda setze, sondern weil es von den Teilnehmern kommt, die das Wort „Vertrauen“ nicht einmal explizit erwähnen.

Das vorliegende Buch behandelt das Thema Führung umfassend mit einem ganzheitlichen Ansatz. Es ist als Werkzeugkasten gedacht, den Sie ganz pragmatisch nach Ihrem Bedarf nutzen können: Arbeiten Sie es von vorne bis hinten durch oder nutzen Sie punktuell einzelne Kapitel, Checklisten und Tabellen, je nachdem, welches Instrument Sie gerade benötigen.

„Führen durch Vertrauen – Trust-based Leadership“ legt mein Verständnis von Führung dar und gibt Ihnen eine Vielzahl an Werkzeugen für erfolgreiches Führen an die Hand. Es basiert auf meinen Erfahrungen als Führungskraft, Berater, Seminarleiter und Coach, ergänzt um die Methoden und Mittel, die ich selbst im Laufe der Jahre erlebt und erlernt habe.

Falls Sie die neuesten Trends und Moden der Psychologie und Managementliteratur suchen, dann legen Sie dieses Buch zur Seite, denn das finden Sie nicht darin. Ich will mich nicht daran beteiligen, den jeweils aktuellen Führungs-Hype zu befeuern. Es gibt so viele einfache und nützliche Erkenntnisse, Werkzeuge und Modelle, die völlig dafür ausreichen, um erfolgreiches Führen zu ermöglichen. Die meiner Meinung nach wichtigsten finden Sie auf den folgenden Seiten, zusammengefasst in unserem Konzept: Führen durch Vertrauen – Trust-based Leadership.

Viel Vergnügen beim Sammeln neuer Erkenntnisse und beim Anwenden der Führungsinstrumente!

Grünwald
im Juni 2017

Martin Schmiedel

Weitere Online-Informationen zum Konzept und hilfreiche Inhalte zum Buch

Dieses Buch stellt Ihnen einen umfangreichen Werkzeugkasten für Ihre Führungsarbeit zur Verfügung.

Wenn Sie darüber hinaus weitere Informationen und Inhalte zum Konzept „Trust-based Leadership – Führen durch Vertrauen“ suchen, finden Sie diese auf der Produktseite zum Buch auf www.springer.com/9783658148744 unter dem Link „OnlinePlus“ und auf www.erfolgstreiber.de.

Literatur

Knop, C. 2017. Vertrauen in Institutionen: Die Menschen trauen den Eliten nicht mehr. Frankfurter Allgemeine Zeitung 17.01.2017. http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/weltwirtschaftsforum/vor-dem-wef-umfragen-zeigen-niedriges-vertrauen-in-eliten-14670396.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.

Danksagung

Dieses Buch habe ich nicht alleine geschrieben. Natürlich basiert es zu einem großen Teil auf meinen eigenen Erlebnissen und Erkenntnissen. Es ist aber genauso voller Geschichten und Anregungen von Familienmitgliedern, Freunden, Bekannten, Kollegen und ehemaligen Mitarbeitern. Ihnen danke ich dafür, dass sie mit mir offen ihre Erfahrungen und Gedanken teilen. Es zeigt mir, dass im Berufsleben eigentlich doch alle das Gleiche möchten: Einfach nur die eigene Arbeit erledigen.

Leider werden sie viel zu häufig nicht gelassen. Vielmehr kommt es immer wieder vor, dass Führungskräfte nicht in der Lage sind, Vertrauen aufzubauen und dieses Fundament für den gemeinsamen Erfolg zu nutzen. Viele misstrauen ihren Mitarbeitern und führen ein Regime nach dem Motto „Fear-based Leadership – Führen durch Angst“. So komisch es klingen mag: Auch ihnen bin ich dankbar. So kamen ihre Geschichten über ihre Mitarbeiter zu mir, und ich habe mir viel Zeit für die Recherche erspart.

Explizit danke ich meinem Lektor Patrick Grootveldt. Ohne ihn würde das Buch in dieser Qualität, Form und Struktur nicht existieren. Ich hoffe, dass ich ihn nicht vergrault habe und er noch weitere Projekte mit mir realisieren wird.

Genauso danke ich Imke Sander vom Verlag Springer Gabler, die mich mit allen ihr zur Verfügung stehenden Mitteln und Informationen unterstützt hat und jede Terminverschiebung für die Abgabe des Manuskriptes mit absoluter Seelenruhe aufgenommen hat.

Den größten Dank richte ich an meine Eltern und an meine Frau Lidia, die mir in allen beruflichen und privaten Projekten zur Seite stehen, so verrückt und vielfältig sie auch sein mögen. Sie bestärken mich immer wieder darin, Berge zu besteigen und Wege einzuschlagen, die ich vorher noch nicht gegangen bin. Sie sind meine Führungskräfte.

Grünwald
im Juni 2017

Martin Schmiedel

Inhaltsverzeichnis

1 Was Führen bedeutet – Trust-based Leadership	1
Literatur.	9
2 Vertrauen aufbauen: Modul 1	11
2.1 Auf die Beziehung kommt es an!.	11
2.1.1 Bedürfnisse, Interessen und Motive.	12
2.1.2 Eine sichere Basis als Fundament für eine vertrauensvolle Beziehung.	18
2.1.3 Selbstvertrauen und Ihr Blick auf Andere	21
2.1.4 Autorität, Charisma und Vertrauen.	25
2.1.5 Kompetenz und Vertrauen	27
2.2 Weitere Einflussfaktoren für den Aufbau von Vertrauen	47
2.2.1 Der Einfluss des Unternehmens auf das Vertrauen der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften	47
2.2.2 Hormone und Vertrauen	53
2.2.3 Attraktivität und Vertrauen.	53
2.2.4 Kleider machen Leute ... klüger	55
2.3 Kommunikation und Vertrauen	56
2.3.1 Wie uns der erste Eindruck beeinflusst	58
2.3.2 Warum Kommunikation schief laufen kann	63
2.3.3 Die vier Botschaften einer Nachricht.	64
2.3.4 Explizit kommunizieren.	67
2.3.5 Vom Problem zur Umsetzung	68
2.3.6 Kommunikationstechniken	75
2.3.7 Strategische Fragetechniken.	76
2.3.8 Aktives Zuhören.	77

2.4	Fazit: Wie Sie Vertrauen aufbauen	79
	Literatur.	83
3	Handlungsfähigkeit ermöglichen: Modul 2	87
3.1	Stellenprofile und Funktionsbeschreibungen: Anforderungen an Mitarbeiter definieren	89
3.2	Fähigkeiten von Mitarbeitern identifizieren.	92
3.3	Stärken stärken.	96
3.4	Mitarbeiter mit gezielten Maßnahmen fördern	98
3.5	Delegieren und loslassen	100
3.6	Den blinden Fleck eliminieren.	107
3.7	Mitarbeitergespräche und Feedback	109
3.8	Lob und Kritik	111
3.9	Dirigent oder Spielertrainer?	115
3.10	Fazit: Wie Sie Ihre Mitarbeiter handlungsfähig machen	117
	Literatur.	118
4	Haltung und Leistungsbereitschaft entwickeln: Modul 3	121
4.1	Einstellung, Verhalten und Power-Posen	122
4.2	Wie Ihre Einstellung Ihr Verhalten prägt	122
4.3	Warum Sie und Ihre Mitarbeiter die Besten sind.	124
4.4	Den Blick auf das Positive richten.	126
4.5	Mit Entschiedenheit Führungskraft sein	128
4.6	Verantwortung zeigen	131
4.7	Vorbild sein	132
4.8	Durch wirksame Rhetorik beeinflussen	134
4.9	Einwänden souverän begegnen	135
4.10	Auf Sieg spielen und Fehler erlauben	139
4.11	Fazit: Ihre Haltung als Führungskraft und wie Sie die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter fördern	141
	Literatur.	142
5	Ziele definieren und erreichen: Modul 4.	143
5.1	Zielhierarchien	146
5.2	Zieldimensionen.	147
5.3	Attraktivität von Zielen	148
5.4	Unrealistische Ziele und ihre Wirkung	149
5.5	Management-by-Methoden	150

5.6	Zielvereinbarungsgespräche.	151
5.6.1	Zielvereinbarungsgespräche vorbereiten	152
5.6.2	Ziele und Maßnahmen formulieren	155
5.6.3	Zielvereinbarungsgespräche durchführen	157
5.7	Zielerreichung kontrollieren und bewerten	158
5.8	Fazit: Wie Sie Ziele klar definieren und erfolgreich realisieren	162
	Literatur.	163
6	Zusammenfassung – Trust-based Leadership	165
7	Anhang	167
	Weiterführende Literatur.	191

Der Autor

Martin Schmiedel Ich habe in über zehn Jahren im Verkauf, als Führungskraft, selbstständiger Coach und Unternehmer eine große Anzahl positiver wie negativer Erfahrungen gemacht. Dieses Buch basiert zu einem Großteil auf diesen persönlichen Erfahrungen.

Sie haben mich dazu veranlasst, mich mit der Abhängigkeit von Vertrauen und Erfolg intensiv auseinanderzusetzen. Meine Überzeugung: Erfolgreichen Menschen gelingt es, eine vertrauensvolle persönliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und anderen Geschäftspartnern aufzubauen.

Deswegen habe ich das Konzept „Trust-based Success“ entwickelt und Erfolgstreiber gegründet. Erfolg basiert auf dem vertrauensvollen Zusammenspiel von Menschen in Organisationen. Bei Erfolgstreiber konzentrieren wir uns deswegen auf die Bereiche Organisationsentwicklung, Personaldiagnostik, Personalentwicklung und Personalberatung. Erfahren Sie mehr über Erfolgstreiber und besuchen Sie uns auf www.erfolgstreiber.de.

Mit dem vorliegenden Buch hoffe ich, dass Sie möglichst viele Tipps, Anregungen und Impulse für Ihre anspruchsvolle Aufgabe als Führungskraft mitnehmen. Ich bin sicher, dass Sie sich und Ihre eigenen Erfahrungen in Teilen selbst wiederfinden werden. Teilen Sie Ihre Geschichten und Erfahrungen mit mir: Schreiben Sie mir per Mail an martin.schmiedel@erfolgstreiber.de oder kontaktieren Sie uns über Facebook: www.facebook.de/erfolgstreiber. Ich freue mich auf Ihr Feedback!

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei, Ihre Fähigkeiten und Kompetenzen als Führungskraft auf der Basis dieses Buches weiterzuentwickeln.

Ihr Martin Schmiedel

Was Führen bedeutet – Trust-based Leadership

1

Before you are a leader, success is all about growing yourself.
When you become a leader, success is all about growing others.
(Bevor Du Führungskraft wirst, hängt Dein Erfolg von Deiner eigenen Entwicklung ab.
Wenn Du dann Führungskraft bist, hängt Dein Erfolg von der Entwicklung anderer ab.)
Jack Welch (2005)

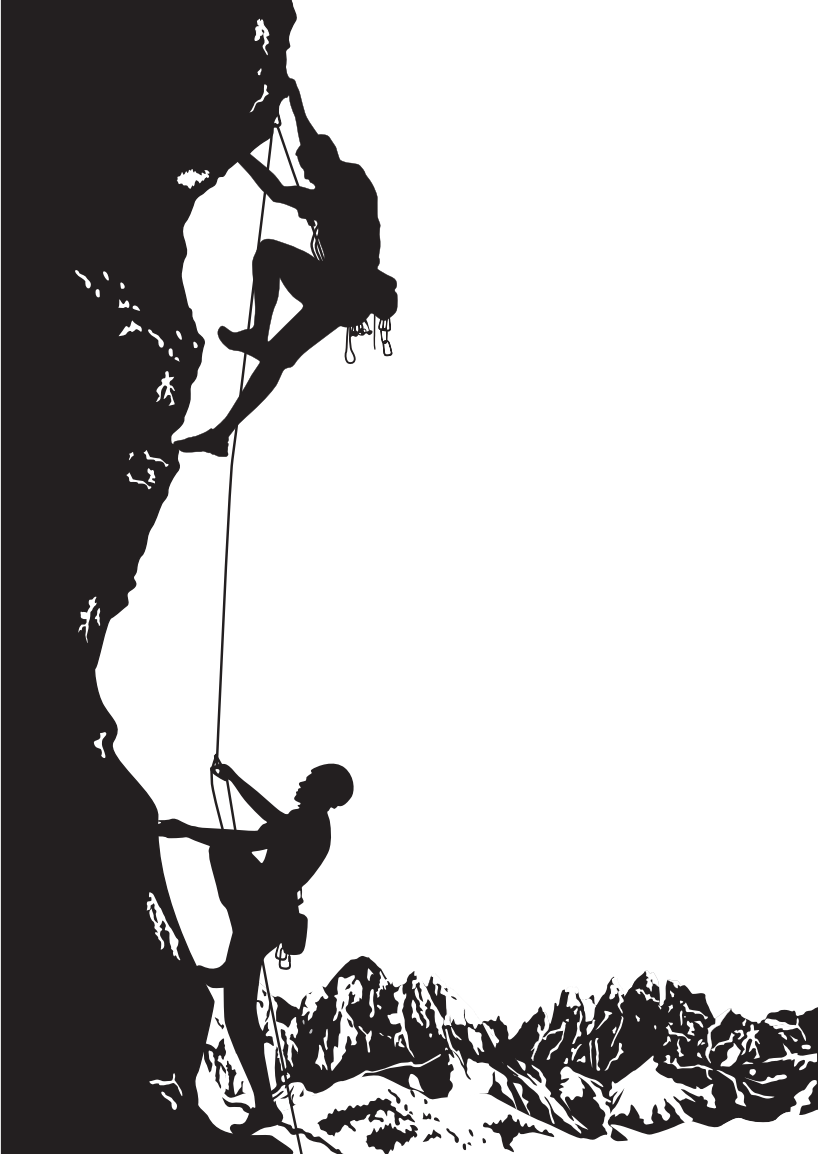
Was bedeutet überhaupt Führung? Genauer: Was bedeutet Führung im organisatorischen Kontext, also im Unternehmen?

Jack Welch, der ehemalige CEO von General Electric, hat es meines Erachtens pointiert formuliert: Arbeiten Sie an sich selber, wenn Sie noch keine Führungskraft sind. Sobald Sie Führungskraft geworden sind: Arbeiten Sie an Ihren Mitarbeitern. Der Effekt, und gleichzeitig Ihr Vorteil: Sie multiplizieren damit Ihre Wirkung und Produktivität, weil Ihre Mitarbeiter Ihren Input umsetzen und damit vervielfachen. Natürlich sollten Sie auch weiterhin an sich selbst arbeiten, also an Ihren Führungs- und Managementkompetenzen (zum Beispiel, indem Sie dieses Buch lesen).

Führung bedeutet, Verantwortung zu übernehmen. Als Führungskraft sind Sie verantwortlich für alles, was in Ihrem Team passiert. Es ist manchmal anstrengend, für alles und jeden verantwortlich zu sein. Es ist ganz häufig aber ein unglaublich gutes Gefühl: Projekte mit seinem Team voranbringen, sich auf seine Mitarbeiter verlassen können, gemeinsam Erfolge erzielen, das Gefühl haben, dass alle an einem Strang ziehen, dass sich eins zum anderen fügt, dass aus der Zusammenarbeit im Team mehr entsteht als die Summe aller einzelnen Kompetenzen. Ich nenne diese Situationen magische Momente.

Allerdings: Wenn Sie nicht bereit sind, diese Herausforderung anzunehmen, bedeutet das, dass Sie als Führungskraft eine Fehlbesetzung sind. Denken Sie daran: Der Fisch stinkt immer vom Kopf.

Das folgende Bild illustriert das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, das auf gegenseitigem Vertrauen basiert. Gleichzeitig beschreibt es die Rolle, die sich daraus für Sie als verantwortungsvolle Führungskraft ergibt:



Im Bild sind zwei Kletterer zu erkennen: Der eine sichert, der andere klettert. Wer ist die Führungskraft? Derjenige, der sichert. Der Kletterer über ihm vertraut ihm, ist durch das Seil abgesichert, kann deshalb Risiken eingehen und so den Gipfel erreichen. Die Führungskraft sichert aber nicht nur. Sie beschreibt zudem die Route, den Weg nach oben, weil sie den Überblick behält.

Wenn Sie Ihre Verantwortung als Führungskraft annehmen, geben Sie Ihren Leuten Sicherheit und führen sie gleichzeitig zu ungeahnten Leistungen. Wenn Sie es schaffen, dieses Prinzip des Förderns und Forderns zu verinnerlichen, dann werden Sie und Ihre Mannschaft erfolgreich sein.

Fördern bedeutet dabei: Geben Sie Ihren Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit. Ihre Mitarbeiter sind darauf programmiert, Sicherheit und Bindungen zu suchen. Denn Sicherheit und Bindungen bedeuten Verlässlichkeit, Komfort und Vertrauen. Fördern bedeutet auch: Stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter ihre Aufgaben tatsächlich erledigen können. Geben Sie Ihren Mitarbeiter die Sicherheit, die sie brauchen, schaffen Sie gleichzeitig die Voraussetzung dafür, Leistung von ihnen einfordern zu können.

Die sogenannte Theorie Y von Douglas McGregor geht davon aus, dass Arbeit für den Menschen eine wichtige Quelle der Zufriedenheit ist. Denn er ist von Natur aus leistungsbereit und motiviert, wenn die entsprechenden Bedingungen vorhanden sind, zum Beispiel, wenn er (mehr) Verantwortung übernehmen und selbstbestimmt arbeiten darf. Identifiziert er sich mit den Zielen des Unternehmens, handelt er auch in dessen Sinn. Voraussetzung für dieses wechselseitige Geben ist, so lässt sich hinzufügen, dass das Unternehmen – und damit seine Führungskraft – ihm vertraut, genauso, wie er seinem Vorgesetzten und dem Unternehmen vertraut. Auch in Führungskonzepten wie dem Positive-Leadership-Konzept, die auf der positiven Psychologie beruhen, spielt Vertrauen eine wichtige Rolle.

Im Bild der beiden Kletterer steht die Führungskraft unten und sichert ihren Mitarbeiter, der in der Wand hängt. Obwohl er in dieser Situation ein großes Risiko eingeht, fühlt er sich sicher. Er kann deshalb nach dem richtigen Weg suchen, um sein Ziel zu erreichen: einen Gipfel, den er vielleicht zuvor noch nie erklommen hat.

Die Führungskraft behält den Überblick. Sie hat die richtige Kletterroute im Blick, ermutigt ihren Mitarbeiter möglicherweise, neue Wege auszuprobieren, wenn es einmal nicht wie gewünscht weitergeht. Sie überzeugt ihn, weiterzumachen, wenn ihn auf den letzten Metern die Kraft verlässt. So erreichen beide ihr Ziel – Mitarbeiter und Führungskraft.

Das Bild der beiden Kletterer veranschaulicht das Prinzip des Förderns und Forderns auf ideale Weise: Der Mitarbeiter schafft es, sein Ziel zu erreichen, weil er seiner Führungskraft vertrauen kann. Sie gibt ihm Sicherheit und sorgt dafür, dass

er Stück für Stück nach oben klettert. Zudem gibt die Führungskraft ihrem Mitarbeiter Hinweise, welcher der beste Weg zum Ziel ist, und treibt ihn im besten Sinne an. Führungskraft und Mitarbeiter bilden auf diese Weise eine perfekte Symbiose.

In Sicherheit, in der Komfortzone fühlen wir uns wohl. Warum? Unser Gehirn ist darauf ausgelegt, unser Überleben zu sichern und Schmerz zu vermeiden. Wir haben gelernt, uns vor Gefahren in Acht zu nehmen und das Risiko klein zu halten. Wir riskieren wenig bis gar nichts, wenn wir in der Komfortzone verharren.

Allerdings hat es Folgen, wenn wir unsere Komfortzone nicht verlassen: Wir verzichten darauf, Neues zu entdecken. Damit verzichten wir auf die Chance, zu lernen, zu wachsen, uns weiterzuentwickeln, beruflich und persönlich. Wer aber auf diese Chance verzichtet, lässt die Möglichkeit ungenutzt, Außerordentliches zu erreichen und zu erleben (vgl. Abb. 1.1).

Der Ausgangspunkt unseres Führungskonzepts ist daher folgender Gedanke: Sicherheit und Vertrauen sind für Mitarbeiter elementar wichtig. Wenn Ihre Mitarbeiter das Gefühl von Sicherheit und Vertrauen genießen, sind sie bereit, Risiken einzugehen. Gehen sie Risiken ein, können sie über sich hinauswachsen. Und dann ist es möglich, dass Sie zusammen mit Ihren Mitarbeitern erfolgreiche, magische Momente erleben.

Das Bild der beiden Kletterer und das Eingangszitat von Jack Welch verdeutlichen zusammen unser Verständnis von Führung: Als Führungskraft sind Sie dafür verantwortlich, zum einen Sicherheit und Komfort zu bieten, zum anderen dafür zu sorgen, dass Ihre Mitarbeiter erfolgreich sein können und magische Momente erleben.

Abb. 1.1 Komfortzone und Lernzone. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Luckner und Nadler 1997)



Aber was passiert, wenn sich Zweifel und Misstrauen einstellen? Wenn die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern schiefläuft? Wenn die Erwartungen auf beiden Seiten enttäuscht werden? Mitarbeiter stellen sich dann unter anderem diese Fragen:

- Warum ist der Chef nie da, wenn ich ihn brauche?
- Wieso trifft mein Chef keine Entscheidungen?
- Wenn er Entscheidungen fällt: Warum verstehe ich sie nicht?
- Warum habe ich das Gefühl, dass er oder sie mir nicht die ganze Wahrheit erzählt?
- Wieso beschleicht mich das Gefühl, dass nicht alles mit rechten Dingen zugeht?
- Werde ich mit meinen Äußerungen ernst genommen?

Aber nicht nur Mitarbeiter sind irritiert und verärgert. Auch Führungskräfte führen einen inneren Dialog, der gegen ihre Mitarbeiter gerichtet ist (vgl. Tab. 1.1).

Was bedeutet das für das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter? Hoffentlich ist es den beiden irgendwann einmal gelungen, eine stabile, verlässliche, vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Sie wissen dann vielleicht, was sie aneinander haben, können sich aufeinander verlassen. Falls nicht, haben die beiden jetzt schon ein gehöriges Problem.

Ist das Vertrauen da und im Unternehmen alles im grünen Bereich, sind fehlende Abstimmung und Kommunikation kein Problem. Entstehen aber Unstimmigkeiten oder sogar größere Schwierigkeiten, wird aus dem Ärger bei den Beteiligten ein echter Schlagabtausch (vgl. Tab. 1.2).

Theoretisch kann ich nach diesem Schema jede kritische Führungssituation in jeder Organisation auf das Stichwort „Vertrauen“ zuspitzen. Machen Sie die Probe aufs Exempel und testen Sie eine beliebige Situation! Fragen Sie zum

Tab. 1.1 Was Führungskraft und Mitarbeiter übereinander denken

Führungskraft über Mitarbeiter	Mitarbeiter über Führungskraft
Ich weiß nicht, ob meine Mitarbeiter wissen, was ich den ganzen Tag tue	Ich weiß nicht, was meine Führungskraft den ganzen Tag treibt
Ich weiß nicht, was meine Mitarbeiter tun	Ich weiß nicht, ob mein Chef weiß, was ich hier überhaupt tue
Ich bin dauernd unterwegs, wie soll ich das wissen?	Mein Chef ist dauernd unterwegs, ich komme gar nicht dazu, mich mit ihm abzustimmen

Tab. 1.2 Erfundener Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter

Führungskraft über Mitarbeiter	Mitarbeiter über Führungskraft
Warum sagt mir keiner Bescheid, dass wir Probleme haben?	Wie kann ich ihm nur beibringen, dass wir auf eine Entscheidung vom Chef gewartet haben?
Sie hätten mich früher informieren müssen. Ich kann mich nicht auf Sie verlassen!	Ich habe alles getan, um die Katastrophe zu verhindern, und jetzt sind Sie noch undankbar
Ich habe kein Vertrauen mehr in Sie	Ich bin schwer enttäuscht, dass ich jetzt den Schwarzen Peter zugeschoben bekomme
Ich entlasse Sie!	Ich kündige!

Beispiel einen Mitarbeiter, der wiederholt seine Ziele nicht erreicht, warum das so ist. Oder interviewen Sie Kollegen, die das Unternehmen verlassen (müssen), aus welchen Gründen sie gehen. Ich kenne beispielsweise einen Verkaufsleiter, dem am letzten Tag seiner Probezeit die Kündigung ausgesprochen wurde. Er weiß bis heute nicht, warum. Um ihn zu gewinnen, hatte der Geschäftsführer und Eigentümer des Unternehmens eine Menge Zeit und Geld investiert. Er hatte das Unternehmen und seine Mannschaft im besten Lichte dargestellt und dem Verkaufsleiter eine spannende Aufgabe mit vielen Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten versprochen. Er hatte das Vertrauen des Kandidaten gewonnen und ihn davon überzeugt, an Bord zu kommen. Von Tag 1 seiner Anstellung an jedoch redete er nicht mehr mit ihm. Egal, um welches Thema es ging: Der Verkaufsleiter bekam keine Termine bei und kein Feedback von ihm. Er arbeitete so viel wie noch nie in seinem Leben. Allerdings wusste er nie, ob er in die richtige Richtung lief. Am letzten Tag der Probezeit kam dann die Einladung zu einem persönlichen Gespräch: Der Geschäftsführer glaubte nicht, „dass seine Arbeit für das Unternehmen nützlich“ sei und entließ ihn kurzerhand. Was für ein Stoß vor den Kopf! Was für ein absurdes (und kostspieliges) Verhalten! Was für ein Vertrauensbruch!

Wenn es Ihnen als Führungskraft gelingt, eine belastbare, vertrauensvolle Beziehung zu Ihren Mitarbeitern aufzubauen, haben Sie die Basis für Ihren Erfolg schon gelegt. Aber reicht Vertrauen alleine aus, um als Führungskraft erfolgreich zu sein? Nein. Selbstverständlich müssen Sie sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Aufgaben zu erledigen und damit Ihren Erwartungen zu entsprechen. Sie müssen also delegieren können. Oder handeln Sie, wie viele andere Führungskräfte, nach dem Mach-ich-lieber-selbst-Prinzip: „Bevor ich das meinem Mitarbeiter erklärt habe, mache ich es lieber selbst. Das dauert sonst viel zu lange und dann passieren auch noch Fehler.“

Wenn Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter gern erledigen, dann machen Sie ruhig weiter so. Wenn Sie Ihre Mitarbeiter jedoch dazu befähigen wollen, dass diese ihre Aufgaben selbst bewältigen, können Sie sich Ihren eigenen Aufgaben widmen. Und Sie wissen selbst: Selbst dann bleibt noch jede Menge Arbeit übrig, um die nur Sie sich selbst kümmern können.

Das Trust-based-Leadership-Konzept

Den Weg zum Erfolg und zu den magischen Momenten, die Sie als Führungskraft mit Ihren Mitarbeitern erleben können, ist im Trust-based-Leadership-Konzept beschrieben (vgl. Abb. 1.2). Es besteht aus vier Modulen:

1. Modul: Vertrauen aufbauen

Bindung und Sicherheit schaffen Vertrauen zwischen Menschen – eine Beziehung, die Belastungen aushält. Vertrauen reduziert Komplexität. Während sich Vertrauen beim Kleinkind als „Urvertrauen“ bildet, ist das persönliche Vertrauen zwischen Erwachsenen die Grundlage aller sozialer Beziehungen. Wenn Sie in der Zusammenarbeit mit Menschen erfolgreich sein wollen, und darum geht es in der Führung, ist es notwendig, dass Sie die Faktoren, die den Aufbau von Beziehungen maßgeblich beeinflussen, kennen, und diese Faktoren steuern.

Abb. 1.2 Das Konzept Trust-based Leadership - Führen mit Vertrauen

