

Die größte Ehre, die man einem Menschen antun kann, ist die, dass man zu ihm Vertrauen hat.

Matthias Claudius (1740–1815)

Das erste Modul des Führungsmodells „Trust-based Leadership“ behandelt die Frage, welche Einflussfaktoren Führungskräfte berücksichtigen müssen, wenn sie vertrauensvolle und belastbare Beziehungen insbesondere zu ihren Mitarbeitern aufbauen wollen. Dabei spielen Bedürfnisse, Motivation, Selbstbild und Fremdbild, Attraktivität und externe Faktoren ebenso eine Rolle wie die vielschichtige verbale und nonverbale Kommunikation zwischen Menschen. Das Konzept der sicheren Basis bildet die Grundlage für einen Führungsstil, der Vertrauensbildung in den Mittelpunkt der Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter rückt. Das eigens entwickelte Erfolgstreiber-Kompetenzprofil unterstützt Führungskräfte dabei, ihre eigene Fach- und Methodenkompetenz, Haltung und Persönlichkeit sowie die ihrer Mitarbeiter zu beschreiben, um sie individuell ansprechen zu können und so vertrauenswürdig für sie zu sein.

2.1 Auf die Beziehung kommt es an!

Ein elementarer Aspekt des Führungskonzeptes ist das Verhältnis von Ratio und Emotio, von Vernunft und Gefühl, von Sach- und Beziehungsebene. Nach dem Kommunikationsforscher Paul Watzlawick hat jede Kommunikation einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, wobei Letzterer den Ersten bestimmt (Watzlawick 2011, vgl. Abb. 2.1).



Abb. 2.1 Sach- und Beziehungsebene. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Watzlawick 2011)

Raten Sie einmal, wie sehr laut diversen Untersuchungen die emotionale Komponente die rationale in der Kommunikation dominiert: 80 zu 20 %! Das bedeutet für Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitern:

Ihre Aussagen können noch so datengesättigt und mit Fakten belegt sein – die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter und Ihre Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern beeinflussen und verändern immer diese Daten und Fakten. Wenn Sie also Erfolg als Führungskraft haben wollen, achten Sie darauf, dass die Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern stabil und verlässlich sind!

Auch wenn Sie großartige Erfolge eingefahren haben und die Faktenlage beweist, dass Sie ein wahrer Held im Unternehmen sind: Wenn Ihre Mitarbeiter glauben, Sie sind inkompetent, nicht fähig oder unfair, dann werden sie sich niemals für Sie oder Ihre Ziele ins Zeug legen. Kurz: Die Wahrnehmung Ihrer Mitarbeiter bestimmt die Qualität Ihrer Beziehung zu Ihren Mitarbeitern.

2.1.1 Bedürfnisse, Interessen und Motive

Ein zentraler Aspekt für den Aufbau von Vertrauen und verlässlichen Beziehungen ist es, unsere Bedürfnisse und Motive näher zu betrachten.

Bedürfnisse

Abraham Maslows Bedürfnispyramide ist ein Klassiker in der Definition grundlegender menschlicher Bedürfnisse. Er ging davon aus, dass menschliches Verhalten über fünf Bedürfnisebenen gesteuert wird (vgl. Abb. 2.2). Diese Bedürfnisse sind hierarchisch geordnet, wobei höher liegende Bedürfnisse erst dann zum Tragen kommen, wenn die darunterliegenden (vermutlich überlebenswichtigeren) Bedürfnisse befriedigt sind (Maslow 1981).

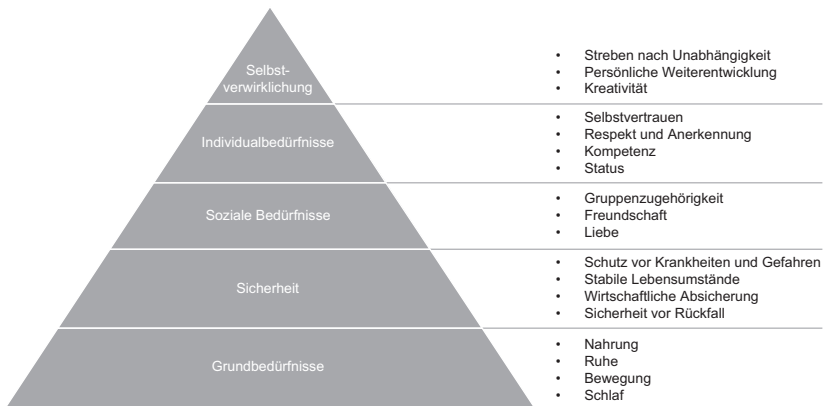


Abb. 2.2 Bedürfnispyramide. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Maslow 1981)

Das heißt: Jeder Mensch hat Bedürfnisse. Die Frage, welchen Bedürfnissen er gerade nachgehen will, richtet sich danach, welche Bedürfnisse er schon befriedigt hat. Strebt er beispielsweise Selbstverwirklichung an, müssen erst alle darunterliegenden Bedürfnisse (physiologische, nach individueller Sicherheit, nach (sozialer) Zugehörigkeit und nach Wertschätzung der eigenen Person) befriedigt sein.

Fragen Sie sich regelmäßig selbst:

Welche Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter können Sie als Führungskraft bedienen?

Aus den grundsätzlichen Bedürfnissen einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters lassen sich Interessen für eine konkrete Situation, Aufgabe, Thema herausarbeiten. Hat der Mitarbeiter zum Beispiel das Bedürfnis nach Anerkennung, hat er vielleicht ein konkretes Interesse an einer Beförderung oder an einer anspruchsvollen Projektaufgabe.

Interessen lassen sich zum einen danach unterscheiden, ob wir sie anstreben oder vermeiden wollen, zum anderen nach ihrer Priorität:

- **Hauptinteressen:** Was will ich unbedingt erreichen? Beispiel: Der Mitarbeiter möchte unter allen Umständen befördert werden.
- **Nebeninteressen:** Was ist ein netter Nebeneffekt, ein Nice-to-have, aber nicht zwingend notwendig? Beispiel: Der gleiche Mitarbeiter würde sich freuen, wenn er neben der Beförderung auch noch ein höheres Gehalt erzielen könnte.

- Vermeidungsinteressen: Was will ich unbedingt vermeiden? Beispiel: Der Mitarbeiter möchte unbedingt vermeiden, dass er von den anderen Kollegen als karrieregeil wahrgenommen wird.

Motivatoren und Hygienefaktoren

Frederick Herzberg, ein Motivationspsychologe, interessierte sich vor allem für Leistung und Leistungsverhalten in Unternehmen. Sein Fokus richtete sich dabei nicht auf die intrinsische Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften, also nach dem, was sie innerlich antreibt. Vielmehr untersuchte er Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf die Motivation oder Demotivation von Mitarbeitern und Führungskräften.

In seinen Studien entwickelte er die Zwei-Faktoren-Theorie. Sie unterscheidet zwischen Motivatoren und Hygienefaktoren (Herzberg et al. 2011). Motivatoren, also die Arbeitszufriedenheit fördernde Faktoren, sind nach Herzberg: die eigene Leistung, Anerkennung für erbrachte Leistungen, die Arbeit an sich, Verantwortung, Fortkommen und persönliche Entwicklung (Wachstum).

Die Hygienefaktoren bilden das „Fundament“ für die Mitarbeitermotivation: Werden diese nicht bedient, spüren Mitarbeiter keinerlei Motivation zu arbeiten. Anders gesagt: Wer motivierte Mitarbeiter will, muss sicherstellen, dass diese Hygienefaktoren passen.

Fragen Sie sich selbst:

- Liefert Ihr Arbeitgeber die Hygienefaktoren, die Voraussetzung für die Motivation Ihrer Mitarbeiter sind?
- Bietet Ihr Unternehmen die Motivatoren, die für Ihre Mitarbeiter wichtig sind?
- Welchen Beitrag können Sie als Führungskraft leisten, um die notwendigen Hygienefaktoren und Motivatoren zu schaffen?

Leistung, Macht und Freundschaft

Der Psychologe David McClelland fand in empirischen Studien heraus, dass sich 80 % aller Geschichten (seiner Probanden) um die drei Themen Leistung (achievement), Macht (power) und Freundschaft (affiliation: soziale Kontakte) drehen (McClelland 2010).

Das Leistungsmotiv beschreibt dabei den Antrieb, Erfolg zu haben und anspruchsvolle Ziele zu verfolgen. Menschen mit ausgeprägter Leistungsmotivation streben danach, besser und effizienter zu sein als andere. Sie bevorzugen

Aufgaben, die einen hohen Grad an Eigenverantwortung verlangen, persönliche Einflussnahme auf das Arbeitsergebnis ermöglichen, schnelles Feedback und den Vergleich mit anderen Menschen erlauben, und Ziele fordern, die anspruchsvoll, aber erreichbar sind. Wenn diese Bedingungen gegeben sind, sind leistungsorientierte Menschen optimal stimuliert.

Das Machtmotiv ist das Bedürfnis, Einfluss auf und Macht über andere zu gewinnen und in Hierarchien aufzusteigen. Personen mit starker Machtmotivation beschäftigen sich mit Status und Prestige und weniger mit der Arbeitsleistung. Sie orientieren sich an anderen mächtigen Personen in ihrem Umfeld und bevorzugen Arbeitsumgebungen, die die Einflussnahme auf und Kontrolle über andere Menschen ermöglicht.

Das Freundschaftsmotiv drückt das Streben nach freundschaftlichen und engen sozialen Beziehungen und Bindungen aus. Menschen, bei denen diese Motivation stark ausgeprägt ist, suchen kooperative Arbeitsbeziehungen, vermeiden starken Wettbewerb und wünschen ein gutes soziales Klima am Arbeitsplatz.

Der Verdienst von McClelland ist es, dass er wissenschaftlich belegen konnte, dass sich die Bedürfnisse von Menschen unmittelbar in deren Denken, Wahrnehmung und Verhalten niederschlagen. Sie kennen diesen Zusammenhang: Wenn Sie schon einmal hungrig in den Supermarkt gegangen sind, kaufen Sie mehr ein, als Sie eigentlich vorhatten. Es gehört dann schon sehr viel Selbstdisziplin dazu, sich streng an seine Einkaufsliste zu halten.

Unsere Bedürfnisse bestimmen unsere Wahrnehmung umso mehr, je größer uns ein Problem erscheint. Das kann dazu führen, dass wir nicht mehr schlafen oder essen können (wer einmal echten Liebeskummer hatte, kennt das Phänomen ...).

Bewältigen können Sie diesen Zustand auf zwei Arten: Entweder lösen Sie das Problem (Sie essen, wenn Sie hungrig sind, oder Sie gewinnen die Liebe der angebeteten Person) oder Sie schaffen sich ein noch größeres, schwerwiegenderes Problem.

Fragen Sie sich selbst:

- Haben Sie schon einmal erlebt, dass sich Ihre eigenen Motive, Bedürfnisse und Gedanken nur auf ein Thema konzentriert haben?
- Welche Themen waren das?
- Haben Sie dieses Phänomen schon einmal bei einem Ihrer Mitarbeiter erlebt? Und wie äußerte sich das?

Fazit: Wenn unsere Bedürfnisse und Motive unser Verhalten zu einem großen Teil bestimmen, spielen sie eine zentrale Rolle, wenn es um unseren Erfolg im Unternehmen geht. Das gilt sowohl für Sie als Führungskraft als auch für Ihre Mitarbeiter.

Ein Unternehmen kann nur erfolgreich sein, wenn es die Bedürfnisse und Motive seiner Mitarbeiter ernst nimmt – und ihnen anbietet, diese (zumindest in Ansätzen) zu befriedigen.

Wenn Sie es schaffen, Ihre eigenen Bedürfnisse als Führungskraft, die Interessen Ihres Unternehmens und die Motive Ihrer Mitarbeiter weitgehend unter einen Hut zu bringen, sind Sie in der Erfolgsspur Richtung exzellente Führung.

Übung

Ich möchte Sie gerne zu einer praktischen Übung einladen, in der Sie die Motive Ihrer Mitarbeiter mit Ihren eigenen abgleichen können. Machen Sie hierzu jeweils Kreuze in den entsprechenden Kästen in folgenden drei Abbildungen.

Hoch			
Mittel hoch			
Mittel niedrig			
Niedrig			
	Leistung und Perfektion	Macht und Einfluss	Beziehung und Freundschaft

In welchem Maße sind die drei Motive Leistung, Macht und Freundschaft bei Ihnen ausgeprägt?

Wenn Sie an einen beispielhaften Mitarbeiter denken: Welche Motive sind bei ihm stark ausgeprägt?

Hoch			
Mittel hoch			
Mittel niedrig			
Niedrig			
	Leistung und Perfektion	Macht und Einfluss	Beziehung und Freundschaft

Bitte vergleichen Sie die Werte, die Sie sich selber geben, mit denen, die Sie Ihrem Mitarbeiter geben. Wo stimmen Sie überein? Wo stellen Sie große Unterschiede zwischen Ihren Bewertungen fest? Und wie könnten diese Unterschiede zustande kommen?

Hoch			
Mittel hoch			
Mittel niedrig			
Niedrig			
	Leistung und Perfektion	Macht und Einfluss	Beziehung und Freundschaft

Was bedeutet es für Ihre Beziehung, wenn Sie einen hohen Anspruch an Leistung und Perfektion haben, diese Motive für Ihren Mitarbeiter aber weniger relevant sind? Dafür sind Ihrem Mitarbeiter vielleicht Freundschaften sehr wichtig, er ist

ein „Beziehungsmensch“. Was bedeutet das für Sie, wenn Ihnen Freundschaften weniger wichtig sind als Ihrem Mitarbeiter?

Achten Sie auf die Bedürfnisse, Interessen und Motive Ihrer Mitarbeiter genauso wie auf Ihre eigenen. Denn sie beeinflussen Ihr Verhalten und somit die Gestaltungsmöglichkeiten, Vertrauen aufzubauen.

2.1.2 Eine sichere Basis als Fundament für eine vertrauensvolle Beziehung

Eine sichere Basis:

Eine Person, ein Ort, Ziel oder Objekt, das ein Gefühl des Schutzes, der Sicherheit und der Geborgenheit bietet und gleichzeitig eine Quelle der Inspiration und der Energie ist, die anderen Wagemut, Forschergeist, Bereitschaft zum Risiko und Mut zur Herausforderung verleiht.

(Kohlrieser et al. 2013)

Die Erkenntnisse aus der Motivationsforschung bedeuten für Führungskräfte, unabhängig vom jeweiligen Modell, zunächst einmal: Das Bedürfnis nach Sicherheit und der Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen zu anderen sind offensichtlich zentrale Aspekte für das Zusammenleben und Zusammenarbeiten.

Das bestätigt unsere Annahme: Nur, wenn Führungskräfte in der Lage sind, eine belastbare, von Vertrauen geprägte Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufzubauen, können sie diese zu Höchstleistungen führen.

Hierfür haben Kohlrieser et al. den Begriff der sicheren Basis geprägt. Ich finde ihn sehr gelungen, weil er zeigt, dass unterschiedliche Quellen existieren, die uns Sicherheit geben können (vgl. Abb. 2.3).

Sichere Basen können ganz unterschiedlichen Ursprungs sein. Es können Personen sein, zum Beispiel Familienmitglieder, Freunde oder eben die Führungskraft im Unternehmen. Genauso können konkrete Orte, Ereignisse oder Erfahrungen eine sichere Basis für sie darstellen, genauso wie abstrakte Ziele, die sich jemand gesteckt hat (vgl. Tab. 2.1).

In unserer Familie zum Beispiel gibt es bestimmte Rituale, die wir möglichst jeden Tag durchführen. Dass wir an Geburtstagen gemeinsam etwas unternehmen, ist uns wichtig und gibt uns ein Gefühl von Beständigkeit. Auch Orte sind uns „heilig“ – zum Beispiel die bayerischen Voralpen oder das schöne Südtirol.

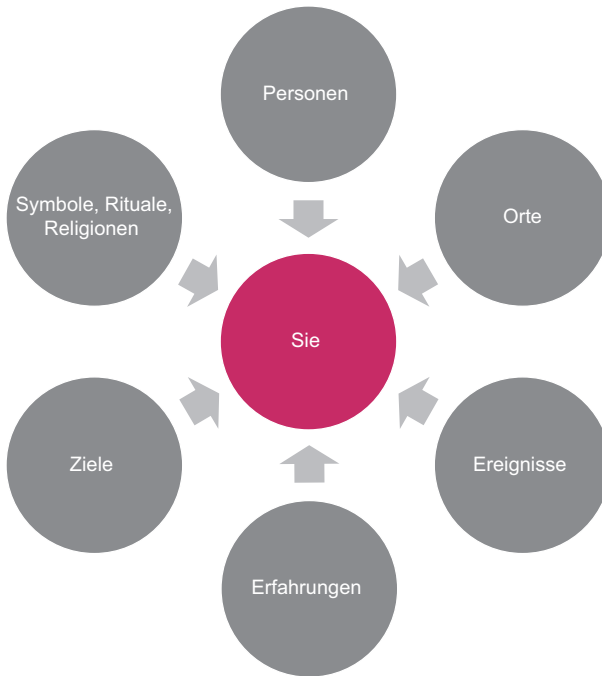


Abb. 2.3 Sichere Basen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kohlrieser et al. 2013)

Fragen Sie sich selbst:

- Wer oder was gibt Ihnen Sicherheit?
- Wo holen Sie sich Kraft und Energie?
- Welche sicheren Basen hatten Sie selbst in Ihrem Berufsleben bzw. haben Sie heute noch?

Im Unternehmen gilt: Sie selbst können (und sollen) als Führungskraft eine sichere Basis für andere sein. Dies gilt für Ihren Vorgesetzten, für Kollegen, für die Personalabteilung, aber insbesondere für Ihre Mitarbeiter. Genauso gilt umgekehrt: Personen, mit denen Sie täglich arbeiten, können eine sichere Basis für Sie darstellen (vgl. Abb. 2.4).

Nun stellt sich die Frage: Welche Voraussetzungen sollten Sie als Führungskraft erfüllen, um für Ihre Mitarbeiter eine sichere Basis zu sein?

Tab. 2.1 Beispiele für sichere Basen. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kohlrieser et al. 2013)

Personen	Orte	Ereignisse	Erfahrungen	Ziele	Andere
Eltern, Mutter, Vater	Land	Hochzeit	Kindheit	Verwirklichung eines beruflichen Ziels	Haustiere
Geschwister	Heimat	Beerdigung	Jugend	Beförderung	Religion
Ehepartner	Natur	Sport	Studentenleben	Elternschaft	Überzeugungen, Ideologien
Vorfahre	Stadt	Katastrophe	Internatszeit	Hauskauf	Besondere Gegenstände
Lehrer	Dorf	Unfall	Studium	Abschluss einer Qualifikation	Symbole, Rituale
Coach, Mentor	Park	Krise	Elternschaft	Marathonlauf	Erinnerungen
Vorgesetzter	Meer	Examen	Ehe	Änderung einer Beziehung	Gebete
Autoritätsperson	Gebirge	Geburt eines Kindes	Eine eigene Familie	Erholung von Krankheit	Arbeit
Kollege	Dschungel	Verlobung	Arbeit		Hobbys
Mitarbeiter	Strand	Beförderung	Karriere		Geld
Freund	Büro				Musik, Lyrik, Literatur

Fragen Sie sich selbst:

- Für welche Mitarbeiter im Unternehmen stellen Sie eine sichere Basis dar? Und warum?
- Welche Mitarbeiter im Unternehmen stellen eine sichere Basis für Sie dar? Und warum?

Sie als Führungskraft, aber auch Ihre Mitarbeiter benötigen Sicherheit. Erst das Gefühl, eine sichere Basis zu haben, versetzt uns in die Lage, unsere Komfortzone zu verlassen, Risiken einzugehen, zu lernen und Großes zu leisten.

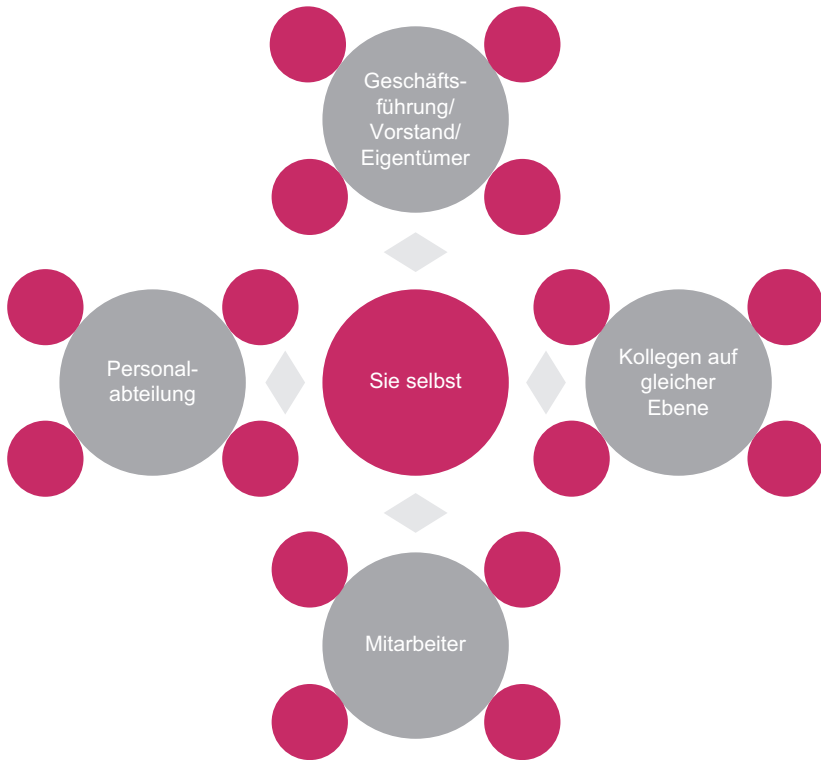


Abb. 2.4 Sie selbst als sichere Basis. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kohlrieser et al. [2013](#))

2.1.3 Selbstvertrauen und Ihr Blick auf Andere

Grundsätzlich gilt: Bevor ich anderen Vertrauen schenke oder mich sogar selbst zu jemandem entwickle, dem andere vertrauen, benötige ich Selbstvertrauen, also Vertrauen in mich selbst.

Für Sie als Führungskraft ist es unerlässlich, dieses Selbstvertrauen zu entwickeln und zu besitzen. Sie werden jeden Tag mit Aufgaben, Problemen, Kritik und Herausforderungen konfrontiert. Mitarbeiter, Vorgesetzte und Kunden setzen Sie jeden Tag unter Druck. Ihre Mitarbeiter beschwerten sich über die Arbeitsbedingungen, Ihre Vorgesetzten sind mit den Ergebnissen Ihres Teams unzufrieden,

und Ihre Kunden reklamieren die Produktqualität. Ohne Selbstvertrauen können Sie diese Drucksituationen auf Dauer nicht bewältigen.

Selbsterkenntnis, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen

Basis für den Aufbau von Vertrauen zu sich selbst sind Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein. Diese beiden Begriffe beschreiben, dass Sie Ihre Fähigkeiten kennen und Ihre Persönlichkeit richtig einschätzen. Dass bedeutet: Sie sollten wissen, wer Sie sind und was Sie können. Gleichzeitig hilft Ihnen ein gesundes Selbstbewusstsein, zu definieren, wer Sie *nicht* sind und was Sie *nicht* können oder wollen.

Berufs- und Lebenserfahrung spielen dabei eine wichtige Rolle. Ich selbst habe davon profitiert, im Laufe der Jahre das Bewusstsein für meine Stärken zu entwickeln – und zu erkennen, dass ich nur in einigen wenigen Themen Expertenstatus erreichen kann. Aber bei diesen Themen besitze ich mittlerweile so viel Vertrauen in mein Wissen und in mein Know-how, dass ich es in Vorträgen, Seminaren und Büchern gern an andere weitergebe.

Selbst-Vertrauen bedeutet deswegen: Selbstbewusstsein („Ich weiß, wer ich bin und was ich kann“) *plus* Mut („Ich traue mich, anderen mein Wissen weiterzugeben“). Erst wenn Sie Selbstvertrauen haben, sind Sie stark genug, ein Risiko einzugehen oder einen Konflikt auszuhalten.

Sie kennen diese Situation sicher aus Ihrer eigenen beruflichen Vita: Vielleicht haben Sie früher das ein oder andere Mal Ihr Fähnchen nach dem Wind ausgerichtet. Heute, als gestandener Manager und Führungskraft, sind Sie in der Lage, auch einmal Gegenwind auszuhalten und zu Ihrer Meinung zu stehen, weil Ihre Lebens- und Berufserfahrung Sie zu einem Experten auf Ihrem Gebiet gemacht hat. Sie lassen sich nicht so leicht etwas vormachen. Sie haben Ihre eigene Sichtweise auf bestimmte Dinge. Denn Sie haben ein Bewusstsein dafür entwickelt, wer Sie sind und was Sie können, und Sie vertreten Ihre Meinung.

Zu Ihrem Selbstvertrauen gehört demnach auch, dass Sie sich nicht verbiegen lassen. Für Ihre Meinung entschuldigen Sie sich nicht. Ohne Ihr Selbstvertrauen, Ihre Selbsterkenntnis und Ihr Selbstbewusstsein wären Sie nun einmal nicht der, der Sie sind.

All das trägt auch zur persönlichen Markenbildung bei. Als Führungskraft brauchen Sie Selbstvertrauen, um eine sichere Basis für Ihre Mitarbeiter zu sein. Sie wissen: Liebe Dich selbst, dann kannst Du auch andere lieben.

Selbstbild, Fremdbild und Wunschbild

Idealerweise gleichen wir unser Selbst-Bewusstsein und das Vertrauen in unsere Fähigkeiten mit der Realität ab. Wenn die Schnittmenge möglichst groß ist zwischen

- dem, wie Sie sich selbst sehen (dem Selbstbild),
- dem, wie Sie sich selbst gerne sehen würden (dem Wunschbild), und
- dem, wie andere Sie wahrnehmen (dem Fremdbild),

haben Sie ein Selbstbewusstsein ausgebildet, mit dem Sie wissen, wer Sie sind und wozu Sie fähig sind (siehe vorheriger Abschnitt).

Fragen Sie sich selbst:

- Wie schätzen Sie die Schnittmenge zwischen Selbstbild, Fremdbild und Wunschbild bei sich selbst ein?
- Was kennzeichnet Menschen, die den Abgleich zwischen diesen drei Dimensionen nicht vornehmen?
- Welche Folgen hat dieser fehlende Abgleich?

Zum Thema Selbstbild/Fremdbild hat Thomas A. Harris (Harris 2015) ein Modell entwickelt, das wir auf alle Arten zwischenmenschlicher und sogar gesellschaftlicher Beziehungen anwenden können (vgl. Abb. 2.5). Auf der horizontalen Ebene beantworten Sie die Frage: Wie sehen Sie andere Personen? Auf der vertikalen Ebene der Grafik beantworten Sie die Frage: Wie sehen Sie sich selbst?

Schauen wir uns die doppelt negative Ausprägung zuerst an: Wenn Sie andere Personen als negativ wahrnehmen und selbst kein positives Bild von sich haben, ziehen Sie sich zurück und vergrößern den Abstand zu anderen Personen. Vielleicht haben Sie schlechte Erfahrungen mit anderen Menschen gemacht und sind ihnen misstrauisch gegenüber. Dann ist jeder Tag, an dem Sie mit anderen Menschen zu tun haben, für Sie eine Quälerei. Im Berufsleben ist das natürlich schwierig, wenn Sie einen Job haben, in dem Sie viel mit anderen Menschen in Berührung kommen (müssen). Wenn Sie es zudem im Laufe Ihres Lebens nicht geschafft haben, ein positives Selbstbild zu entwickeln, gehen Sie auf Distanz und werden zum Einzelgänger.

Wiederum Andere finden sich nicht in Ordnung, sehen aber fremde Personen positiv. Wie viele Menschen vergleichen sich mit Persönlichkeiten, die vermeintlich besser aussehen, vermögender sind, sich in einer höheren Hierarchiestufe befinden und deswegen augenscheinlich mehr Macht besitzen? Diese Personen sind sich ihrer selbst nicht sicher und suchen Schutz im Glorienschein anderer Menschen.

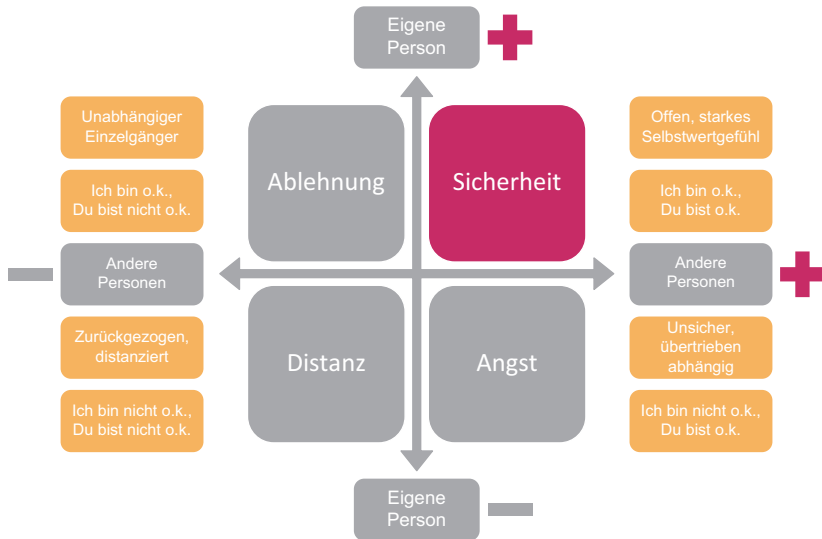


Abb. 2.5 Ich bin o. k. – Du bist o. k. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Harris 2015)

Sind Sie von sich und Ihren Fähigkeiten überzeugt, glauben aber, dass fremde Personen Ihnen nicht das Wasser reichen können oder haben schlechte Erfahrungen mit ihnen gemacht, resultiert daraus eine ablehnende Haltung diesen Menschen gegenüber. Beispiele hierfür fallen mir sowohl auf persönlicher als auch auf gesellschaftlicher Ebene ein. Nehmen Sie den Chef, der das Unternehmen selber gegründet hat und gleichzeitig der beste Einkäufer, Verkäufer und Buchhalter in seinem Laden ist. Ihm wird es schwerfallen, auf Augenhöhe mit seinen Mitarbeitern zu kommunizieren und ihnen wertschätzendes Feedback zu geben. Wie soll er jemandem vertrauen, wenn er „weiß“, dass er allen anderen überlegen ist. Ebenso wenig wird er nicht gerne delegieren, weil er sowieso alles besser kann als seine Mitarbeiter.

Beziehen Sie diese Ausprägung „Ich bin o. k. – Du bist nicht o. k.“ auf Gesellschaften, religiöse Gemeinschaften oder Staaten, können Sie mit diesem Modell Diktaturen, Krieg und Terror erklären.

Erst wenn Sie andere Personen und sich selbst positiv sehen, können Sie sich selbst und ihren Mitarbeitern Sicherheit bieten. Erst dann sind Sie in der Lage, Feedback zu geben mit dem ehrlichen Interesse, den Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Die Haltung „Ich bin o. k. – Du bist o. k.“ hat einen erheblichen Einfluss darauf, ob und wie stark Sie eine sichere Basis für andere Menschen sein können. Sie ist eine wichtige Grundlage für Ihren Erfolg als Führungskraft.

► **Voraussetzungen: Wie Sie selbst zu einer vertrauenswürdigen Person werden**

Sie können für Ihre Mitarbeiter nur dann zu einer vertrauenswürdigen Person, einer sicheren Basis und einer erfolgreichen Führungskraft werden, wenn:

- Sie ein ausreichend reflektiertes Selbstvertrauen besitzen, das heißt, wenn Sie ein Selbstbild haben, das mit dem Bild, das andere von Ihnen haben (Fremdbild) und mit Ihrem Wunsch-Selbstbild im Einklang ist.
- Sie wissen, wer Sie sind und was Sie können, wenn Sie sich selbst vertrauen.
- Sie ein positives Bild von anderen Menschen haben und ihnen vertrauen können.

2.1.4 Autorität, Charisma und Vertrauen

Das unfehlbare Mittel,
Autorität über die Menschen zu gewinnen,
ist, sich ihnen nützlich zu machen.

Marie Freifrau von Ebner-Eschenbach, Aphorismen (2015)

Woran liegt es, dass manche Führungskräfte eine besondere Autorität, Reputation und Anziehungskraft haben? Um diese Frage zu beantworten, lohnt es sich, einige berühmte Persönlichkeiten genauer anzuschauen, die als politische oder gesellschaftliche Leitfiguren nicht nur ein Team, nicht nur Hunderte oder Tausende Mitarbeiter beeinflusst haben, sondern Millionen von Menschen: John F. Kennedy, Martin Luther King und Nelson Mandela.

Was zeichnet diese Persönlichkeiten aus, dass sie für so viele Menschen eine sichere Basis sind bzw. waren? Zwar unterscheiden sich die Zielgruppen von Politikern und Führungskräften in der Wirtschaft, doch lassen sich leicht Parallelen herstellen. Selbstverständlich gelten die Ausführungen bezüglich der Ausstrahlungskraft auch für andere berühmte Persönlichkeiten der Geschichte. Aber John F. Kennedy, Martin Luther King und Nelson Mandela sind uns allen im wahrsten Sinne des Wortes nah, zeitlich und aus Gründen ihrer medialen Präsenz.

Wer würde bestreiten wollen, dass John F. Kennedy eine besonders sichere Basis für seine eigenen Landsleute, insbesondere aber für viele Berlinerinnen und Berliner, darstellte? Was machte ihn so besonders? Oder aber Martin Luther

King: Welche Eigenschaften verkörperte er, dass er solche Menschenmassen bewegen konnte? Was machte Nelson Mandela so besonders, dass ihn Millionen von Menschen als Führungskraft ansahen, selbst als er im Gefängnis saß? Kennedy stand unter anderem für diese drei Themen:

- **eine friedliche Welt** (durch die Lösung der Kuba-Krise, relevant für alle Erdenbewohner)
- **die USA als technologisch führende Weltmacht** (durch die Zielsetzung, als erste Nation auf dem Mond zu landen, relevant für alle Fortschrittsgläubigen und Menschen, die Amerika in der Welt die Führungsrolle zugestehen)
- **ein Leben in Freiheit** (durch seine berühmte Rede am Brandenburger Tor, relevant zumindest für die Bürger West-Berlins, wahrscheinlich aber für alle Deutschen und westlich orientierten Europäer)

JFK hat also einer Vielzahl von Menschen eine Vielzahl von Angeboten gemacht, ihn sympathisch zu finden und sich mit ihm zu identifizieren. Zudem war er augenscheinlich attraktiv und bot mit seiner elegant gekleideten Frau Jacqueline, seiner Familienhistorie und seiner Lebensweise eine Menge Unterhaltungsstoff.

Martin Luther King jr. war friedlicher Anführer der Bürgerrechtsbewegung in den USA und stand für eine gewaltfreie Welt, in der Menschen mit schwarzer Hautfarbe einen gleichberechtigten Platz neben den Weißen einnehmen könnten. Mit seinen rhetorisch exzellenten Predigten, Reden und friedlichen Protestmärschen faszinierte und motivierte er seine Mitmenschen, für die Rechte der Schwarzen in den USA einzutreten. Natürlich sahen viele weiße Machthaber in ihm eine Gefahr, vielleicht aber auch die Garantie dafür, dass die Proteste, an denen er beteiligt war, friedlich blieben. Er selbst wiederum bezog sich auf Führungspersonlichkeiten wie Mahatma Gandhi, der Indien friedlich in die Unabhängigkeit von Großbritannien führte.

Nelson Mandela war einer der führenden Köpfe im Kampf gegen die südafrikanische Politik der Rassentrennung und Diskriminierung der schwarzen Bevölkerung durch die weißen Herrscher. Den Preis für seinen Einsatz bezahlte er mit einem jahrzehntelangen Gefängnisaufenthalt, während dem seine anziehende Wirkung auf seine Anhänger nicht nachließ. Nach seiner Freilassung 1990 wurde Mandela zunächst Verhandlungsführer der Anti-Apartheid-Bewegung, wofür er gemeinsam mit seinem Gegenüber Willem de Klerk den Friedensnobelpreis erhielt. Schließlich wurde er in den ersten freien Wahlen Präsident von Südafrika. Nach seiner aktiven Zeit in der Politik setzte er sich als Elder Statesman weltweit für Freiheit und Gleichberechtigung von Unterdrückten ein und wurde so zum politischen und moralischen Vorbild für viele Menschen.

Was also haben diese Herren gemeinsam?

Sie waren charismatisch. Charisma entsteht, wenn eine Führungspersönlichkeit ihrer „Zielgruppe“ viele Projektionsflächen für die Wünsche der Menschen in dieser Zielgruppe bieten kann. „Projektionsflächen“ meint in diesem Kontext, dass eine Führungspersönlichkeit ihrer Zielgruppe Angebote macht, also Möglichkeiten schafft, dass sich ihre „Follower“ mit ihr identifizieren.

Was bedeutet das für Sie als Führungskraft im Unternehmen?

Auch für Sie gilt: Je größer die Zahl der Projektionsflächen und Identifikationsmöglichkeiten, die Sie Ihren Mitarbeitern als Führungskraft bieten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter Sie als charismatisch, als sichere Basis wahrnimmt.

Je mehr Angebote (=Projektionsflächen) Sie Ihren Mitarbeitern machen, sich mit Ihnen zu identifizieren, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie als charismatische, vertrauenswürdige Führungsperson wahrgenommen werden.

2.1.5 Kompetenz und Vertrauen

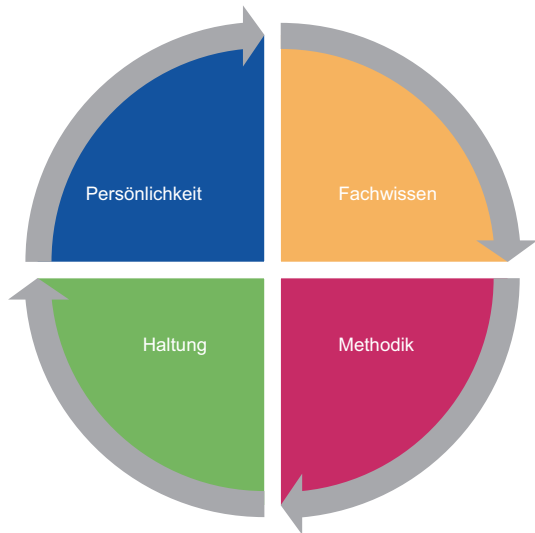
Als Führungskraft im Unternehmen haben Sie in der Regel nicht dieselbe Gestaltungsmacht und mediale Aufmerksamkeit wie die dargestellten Persönlichkeiten. Daher stellt sich die Frage, welche Projektionsflächen Sie Ihren Mitarbeitern anbieten können, um als vertrauenswürdige, vielleicht sogar charismatisch, wahrgenommen zu werden.

Eine Möglichkeit, die Frage differenziert zu betrachten, ist das Erfolgstreiber-Kompetenzprofil, nachfolgend dargestellt am Beispiel der konkreten Anforderungen an eine Führungskraft im Verkauf. Die Kriterien gelten selbstverständlich auch für Führungskräfte in anderen Funktionen und Abteilungen und können je nach Bedarf und Position angepasst werden.

Das Erfolgstreiber-Kompetenzprofil hat vier Dimensionen (vgl. Abb. 2.6):

1. **Fachkompetenz** und die Antwort auf die Frage: Was weiß ich?
2. **Methodenkompetenz** und die Antwort auf die Frage: Welche Werkzeuge besitze ich, um meine Aufgaben zu lösen?
3. **Haltung** und die Antwort auf die Frage: Wie verhalte ich mich im Umgang mit Anderen und zur Arbeit?
4. **Persönlichkeit** und die Antwort auf die Frage: Welche Aufgaben fallen mir besonders leicht?

Abb. 2.6 Erfolgstreiber-Kompetenzprofil



Jeder Dimension sind dabei fünf Kriterien zugeordnet:

1. Dimension: Fachkompetenz

Was wissen Sie über den Fachbereich, in dem Sie tätig sind? Grundsätzlich erscheint es zweckmäßig, wenn die Führungskraft aufgrund ihrer Ausbildung, ihrer Berufs- oder Branchenerfahrung über eine sehr gute Fachkompetenz für ihre Position verfügt.

Bezogen auf die einzelnen Kriterien zeigt sich folgendes Bild:

- **Markt und Branchen:** Wie gut kennen Sie die Branche, in der Sie tätig sind, und den Markt, in dem Ihr Unternehmen vertreten ist?
- **Kunden:** Wie gut kennen Sie Ihre Kunden? Welche Zielgruppen und Kundenstruktur hat Ihr Unternehmen?
- **Wettbewerb:** Welche Konkurrenten hat Ihr Unternehmen? Was treibt Sie an? Wie steht Ihr Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb da?
- **Unternehmen und Portfolio:** Wie gut kennen Sie Ihr Unternehmen und sein Produkt- oder Dienstleistungsportfolio?
- **Betriebswirtschaftliche Kenntnisse:** Wie steht es um Ihre betriebswirtschaftlichen Kenntnisse?

Je mehr Sie über Ihren Markt, Ihre Branche, Ihre Kunden, Ihren Wettbewerb, Ihr Unternehmen und das Portfolio wissen und wenn Sie in der Lage sind, Ihre

Produkte oder Projekte richtig zu kalkulieren, desto mehr werden Ihre Mitarbeiter Sie als Autorität wahrnehmen und als vertrauenswürdig einstufen. Tab. 2.2 beschreibt im Detail die Kriterien hinsichtlich der Fachkompetenz am Beispiel von Führungskräften im Verkauf.

Abb. 2.7 vergleicht die Fachkompetenz einer Führungskraft im Verkauf mit der eines beispielhaften Mitarbeiters. Beim Thema Branchenkenntnis liegt das Verhältnis auf einer 10er-Skala bei 8 zu 5, das heißt: Die Führungskraft verfügt über größere bzw. tiefere Branchenkenntnisse als der Mitarbeiter. Dies könnte zum Beispiel der Fall sein, wenn die Führungskraft schon länger in der Branche tätig ist, und/oder wenn sie Mitglied in einem Branchenverband ist.

Beim Thema **Kunden** ist das Verhältnis andersherum (10 beim Mitarbeiter, 6 bei der Führungskraft). Der Mitarbeiter im Verkauf kennt seine Kunden besser als die Führungskraft. Im Vertrieb bedeutet das nicht unbedingt einen Nachteil für die Führungskraft, und manchmal ist das auch gar nicht möglich, da sie als Vorgesetzter mehrerer Verkäufer nicht jeden Kunden einzeln kennen kann. Was die grundsätzlichen Kundenstrukturen betrifft (A-, B-, C-Klassifizierung oder -Potenziale), sollte die Führungskraft hingegen schon den Überblick haben, denn das hilft ihr bei grundsätzlichen Entscheidungen zu Vertriebsmaßnahmen.

Beim Kriterium **Wettbewerb** hat in unserem Beispiel die Führungskraft die Nase vorn (9 zu 5). Dies bedeutet, dass sie die Positionierung, die Merkmale, Stärken und Schwächen des Wettbewerbs besser einschätzen kann als ihr Verkäufer. Darüber hinaus kennt sie vielleicht die strategischen Herausforderungen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen besser als ihr Mitarbeiter. Ein Grund hierfür könnte die längere Berufserfahrung sein, die die Führungskraft mitbringt. Vielleicht hat sie vor ihrer jetzigen Tätigkeit bei einem Wettbewerber gearbeitet und hat dann innerhalb der Branche gewechselt.

In unserem Beispiel verfügt die Führungskraft über eine bessere Kenntnis des eigenen **Unternehmens** und seines **Portfolios** (9 zu 7). Sicherlich wird sie in Sitzungen mit anderen Führungskräften auf ihrer Ebene oder der Unternehmensleitung Informationen über das Unternehmen erhalten, die ihr einen Blick für „das große Ganze“ ermöglichen. Ist ihr Team nur für einen Ausschnitt des Produktportfolios verantwortlich, dann sind viele dieser Informationen für die Arbeit des Mitarbeiters gar nicht erst relevant.

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse sind auch im Vertrieb besonders wichtig, zum Beispiel um Angebote und Deckungsbeiträge zu kalkulieren. Hier verfügt der Verkäufer (9) über bessere BWL-Kenntnisse als die Führungskraft (4). Dies kann dazu führen, dass der Führungskraft die Kontrolle der Deckungsbeiträge oder das Berechnen von Provisionen für den Verkäufer schwerer fällt.

Tab. 2.2 Fachkompetenz: Dimensionen und Kriterien im Erfolgstreiber-Kompetenzprofil

Markt und Branche	Kunden	Wettbewerb	Unternehmen und Portfolio	BWL-Kenntnisse
Wissen um die Marktentwicklung in der Vergangenheit und Einschätzung des Marktes für die Zukunft	Wissen um die Kundenstruktur des Marktes, des Unternehmens oder des eigenen Verantwortungsbereichs, über Top-Kunden und deren Herausforderungen	Kenninis der wichtigsten Wettbewerber im Markt	Kenninis des eigenen Unternehmens und Angebotsportfolios	Betriebswirtschaftlich notwendige Kenntnisse, differenziert nach Branche, Unternehmen und Aufgabe
<ul style="list-style-type: none"> Wie hat sich der Markt in den letzten drei Jahren entwickelt? Und warum? Wie ist die aktuelle Situation des Marktes und der Branche? Welche Herausforderungen kommen auf die Branche zu? Wie nutzen Sie Branchen- und Fachinformationen? Wie informieren Sie sich über Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie ist die Kundenstruktur Ihres Unternehmens und die Ihres Verantwortungsbereiches? Wie ist Ihre Kundenstruktur im Vergleich zu der im Markt und zu der der Wettbewerber? Wer sind Ihre A-Kunden? Wer sind die Top-Kunden im Markt? Was sind die Herausforderungen und Ziele der wichtigsten Kunden? 	<ul style="list-style-type: none"> Welche Merkmale, Stärken und Schwächen besitzen Ihre Produkte und Dienstleistungen im Vergleich zu denen der Wettbewerber? Welche strategischen Herausforderungen und Ziele haben Ihre Wettbewerber? Wie argumentieren und arbeiten die Wettbewerber? Was wissen Sie über deren Produkt- und Preispolitik? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie unterscheidet sich Ihr eigenes Unternehmen in Bezug auf Kultur, Werte, Identität, Philosophie von anderen? Wie unterscheidet sich Ihr Portfolio von dem der Wettbewerber, zum Beispiel hinsichtlich Preis, Qualität, Leistungsmerkmalen, Umsatzstruktur, Kalkulation und Deckungsbeitrag, Qualität, Alleinstellungsmerkmalen, Nutzenversprechen und Schwächen? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie kalkulieren Sie Ihre Produkte oder Dienstleistungen? Wie berechnen Sie Ihre Deckungsbeiträge?

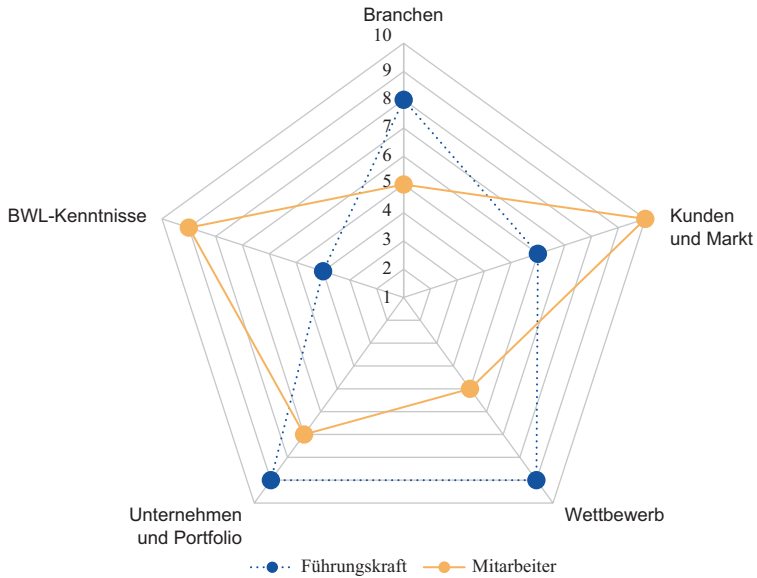


Abb. 2.7 Fachkompetenz: Vergleich Führungskraft/Mitarbeiter

Ein böswilliger Mitarbeiter könnte die geringere Fachkompetenz der Führungskraft in diesem Punkt zu seinem Vorteil ausnutzen.

Fragen Sie sich selbst, welche Konsequenzen es hat, wenn ...

- die Mitarbeiter sich besser im Markt und der Branche auskennen als ihre Führungskräfte?
- Führungskräfte die Bedürfnisse der Top-Kunden nicht kennen?
- Führungskräfte die Wettbewerber und ihre Strategien nicht ausreichend kennen?
- Führungskräfte nicht in der Lage sind, die Unternehmensstrategie und -kultur oder das Produktportfolio zu erklären?
- Führungskräfte nicht in der Lage sind, kaufmännisch sinnvoll zu kalkulieren?

Welche Situationen haben Sie selbst als Mitarbeiter erlebt, die wegen fehlender Fachkompetenzen das Vertrauen zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft geschädigt haben?

Sie können selbstverständlich nicht in jedem Bereich mit fundiertem Fachwissen glänzen. Jeden Tag werden Sie heute als Führungskraft mit Informationen zugesüttet. Diese Menge an Informationen können Sie gar nicht verarbeiten. Allerdings sollten Sie bei Kernthemen Sicherheit ausstrahlen. Je mehr Fachwissen Sie besitzen, desto eher akzeptieren Ihre Mitarbeiter Sie als Führungskraft. Sie können also über Ihr Fachwissen Vertrauen aufbauen.

2. Dimension: Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenz beantwortet diese Frage: Welche Werkzeuge und Instrumente beherrschen Sie, um Ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen?

Wie Sie Ihre Aufgaben als Führungskraft angehen, zeigt den Mitarbeitern, ob Sie Ihr Handwerk beherrschen. Was würden Sie von einem Vorgesetzten halten, der seine Kritik nicht konstruktiv äußern kann? Vertrauen Sie als Vertriebsmitarbeiter einer Führungskraft, die noch nie ein Verkaufsgespräch geführt hat? Wie nehmen Sie als Mitarbeiter einen Vorgesetzten wahr, wenn er es nicht schafft, seine eigene Arbeit zu erledigen?

Als Führungskraft sollten Sie die folgenden Werkzeuge und Instrumente beherrschen:

- **Führung:** Besitzen Sie das Handwerkszeug, um Ihre Mitarbeiter zu fördern und zu fordern? Als Führungskraft sollten Sie kommunizieren, Ihre Mitarbeiter beurteilen und entwickeln können, Kritikgespräche führen, attraktive Ziele setzen und Ihren Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven aufzeigen können.
- **Präsentation und Moderation:** Sind Sie in der Lage, begeistert (sowohl vor den Mitarbeitern als auch vor Kunden) zu präsentieren sowie Meetings effizient und zielgerichtet zu moderieren?
- **Verhandlung und Verkauf:** Inwiefern können Sie Verhandlungen und Verkaufsgespräche strukturiert und zielorientiert vorbereiten und durchführen?
- **Vertriebsmanagement:** Inwiefern schaffen Sie es, Ziele zu definieren sowie entsprechende Maßnahmen zu planen und durchzuführen, um Umsätze und Deckungsbeiträge generieren, also den Vertriebserfolg zu pushen?
- **Selbstmanagement:** Sind Sie imstande, Ihre eigene Arbeit effizient und effektiv zu gestalten?

Tab. 2.3 zeigt die einzelnen Dimensionen der Methodenkompetenz und beispielhafte Fragen, um Ihre eigene Methodenkompetenz und die Ihrer Mitarbeiter zu überprüfen.

Abb. 2.8 vergleicht Führungskraft und Mitarbeiter, diesmal hinsichtlich ihrer jeweiligen Methodenkompetenz.

Tab. 2.3 Methodenkompetenz: Dimensionen und Kriterien im Erfolgstreiber-Kompetenzprofil

Führung	Präsentation und Moderation	Verhandlung und Verkauf	Vertriebsmanagement	Selbstmanagement
<i>Fähigkeit zu Kritik und Korrektur und Mitarbeiter zu beurteilen, zu entwickeln und zu fördern sowie Zielvereinbarungen zu verabreden</i>	<i>Fähigkeit, erfolgreich und überzeugend zu präsentieren, zu moderieren sowie Vorträge oder Ansprachen zu halten und zu begeistern</i>	<i>Fähigkeit, strukturiert und erfolgreich Verhandlungen und Verkaufsgespräche zu planen und durchzuführen</i>	<i>Fähigkeit, Ziele zu entwickeln und entsprechende Maßnahmen zu planen, zu steuern, durchzuführen, zu kontrollieren und anzupassen</i>	<i>Fähigkeit, die eigene Arbeit effizient und effektiv zu gestalten</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Wie beurteilen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter? • Wie bauen Sie Vertrauen zu Ihren Mitarbeitern auf? • Wie fördern Sie Ihre Mitarbeiter? • Wie gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeiter zu außergewöhnlichen Leistungen zu führen? • Ermöglichen Sie es Ihren Mitarbeitern, Risiken einzugehen und Fehler zu machen? • Sind Sie in der Lage, Kritik sachlich und konstruktiv vorzutragen? • Geben Sie Ihren Mitarbeitern Gelegenheit, sich selbst zu korrigieren? 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie Präsentationen planen, strukturieren und überzeugend durchführen? • Sind Sie in der Lage, eine Besprechung oder eine Diskussion zu moderieren und zu einem Ziel zu führen? • Können Sie einen Vortrag, eine Ansprache oder Rede vorbereiten und halten und Ihre Zuhörer begeistern? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind Sie in der Lage, Verhandlungen vorbereiten und strukturiert zu führen? • Können Sie Interessen, Optionen und Messkriterien erarbeiten? • Wie ermitteln Sie in einem Verkaufsgespräch den Bedarf Ihres Kunden? • Können Sie überzeugend argumentieren und Einwände behandeln? • Wie führen Sie Verhandlungen und Verkaufsgespräche zu einem erfolgreichen Abschluss? 	<ul style="list-style-type: none"> • Können Sie Unternehmens-, Bereichs- oder Abteilungsziele herleiten und definieren? • Wie kontrollieren Sie, ob und inwieweit diese Ziele erfüllt wurden? • Sind Sie in der Lage, aus Zielen Maßnahmen abzuleiten, umzusetzen und zu kontrollieren? • Können Sie Markt- und Kundensegmente und deren Potenziale identifizieren? • Wie gewährleisten Sie eine effiziente Neukundenansprache und/oder Bestandskundenbetreuung? • Wie steuern und kontrollieren Sie Datenerfassung und -management • Wie optimieren Sie Ihre Vertriebsprozesse? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie planen Sie Ihre eigenen Aufgaben, Termine und Aktivitäten? • Halten Sie Ihre Zeitpläne ein? • Priorisieren Sie Ihre Aufgaben, und wenn ja wie? • Anhand welcher Kriterien entscheiden Sie, wie Sie Ihre Arbeitszeit für strategische/konzeptionelle/administrative und für operative Aufgaben aufteilen? • Können Sie so delegieren, dass es Ihnen Zeit spart? • Wie identifizieren und vermeiden Sie Zeitfresser?

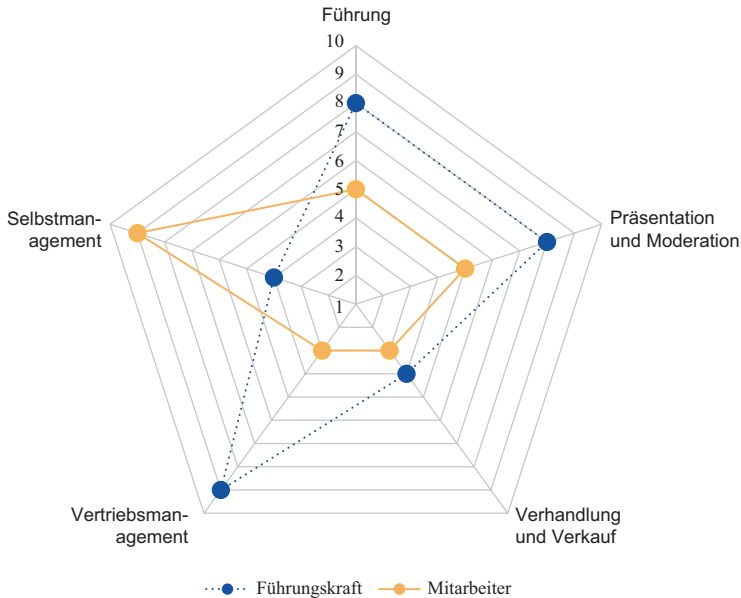


Abb. 2.8 Methodenkompetenz: Vergleich Führungskraft/Mitarbeiter

Führung: Es gibt immer wieder Mitarbeiter, die früher selbst in Führungspositionen tätig waren und deshalb selbst Führungskompetenzen besitzen. Wenn diese besser ausgeprägt sind als die der eigenen Führungskraft, so ist dies natürlich eine besondere Herausforderung für Letztere. In unserem Beispiel verfügt die Führungskraft über recht ausgeprägte Führungskompetenzen (8), während der Mitarbeiter mittlere Fähigkeiten (5) besitzt. Das Führungspotenzial des Mitarbeiters könnte in der weiteren Planung der Führungskraft interessant werden, zum Beispiel, wenn es darum geht, eine Teamleiterposition neu zu besetzen. Dafür bietet sich eine Standortbestimmung an (vgl. Abschn. 3.2).

Kann die Führungskraft vor seinen Mitarbeitern und vor Kunden erfolgreich und überzeugend **präsentieren** sowie Besprechungen effizient und effektiv **moderieren**, stärkt diese Kompetenz die Vorbildfunktion der Führungskraft. In dieser Dimension verfügt die Führungskraft (8) über größere Kompetenzen als ihr Mitarbeiter (5). Leider haben viele Führungskräfte meiner Erfahrung nach keine Motivation oder die Fähigkeit, begeisternd zu präsentieren. Auch die Fähigkeit, Besprechungen strukturiert durchzuführen, ist häufig nicht besonders ausgeprägt.

Vielfach ziehen sich die Meetings in die Länge und enden viel zu oft ohne konkrete Ergebnisse. Dies führt oft zu Demotivation bei den Mitarbeitern, da ihre Führungskraft keine Leidenschaft zeigt und kein Fortkommen in der Aufgabe oder Projekten erkennbar ist.

Im Vertrieb, sowie in jeder anderen Führungsposition und Abteilung, ist die Frage wichtig, ob eine Führungskraft in der Lage ist, das eigene Produkt, die Dienstleistung oder eine Idee erfolgreich zu **verkaufen** und **Verhandlungen** zu einem erfolgreichen Ende zu führen. Davon hängt häufig das Wohl und Wehe ganzer Abteilungen ab, seien es Verkaufsverhandlungen mit Kunden oder Budgetverhandlungen mit der Forschungsabteilung. Das Beispiel zeigt bei Führungskraft (4) und Mitarbeiter (3) eher schwach ausgeprägte Kenntnisse über Verhandlungs- und Verkaufsinstrumente und -techniken. Es ist daher sehr fraglich, ob das Team oder die Abteilung erfolgreich arbeiten kann, wenn diese Kompetenz bei ihrer Führungskraft so gering ausgeprägt ist.

Ist eine Führungskraft in der Lage, den Managementzyklus Plan→Do→Check→Act für seine Hauptaufgabe strukturiert durchzuführen? Das ist eine wesentliche Grundlage für den Erfolg ihres Teams, denn dafür muss sie die richtigen Maßnahmen definieren, planen, umsetzen, kontrollieren und gegebenenfalls Veränderungen herbeiführen. Ganz wichtig in diesem Bereich ist auch der Umgang mit Daten. Das Kriterium **Vertriebsmanagement** zeigt eine sehr hohe Kompetenz bei der Führungskraft (9), während der Mitarbeiter (3) nur eine geringe Kompetenz aufweist. Doch auch der Mitarbeiter sollte seinen Verantwortungsbereich im Griff haben, ansonsten sind Konflikte in der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter und Führungskraft vorprogrammiert und wirken sich negativ auf ihr Vertrauensverhältnis aus.

Schafft es die Führungskraft (4) wie im Beispiel nicht, die eigene **Arbeitszeit** in den Griff zu bekommen, während ihr Mitarbeiter (9) sehr strukturiert arbeitet, birgt dies ebenso großes Konfliktpotenzial. Die Führungskraft muss sich oft mit mehr Aufgaben und Themen auseinandersetzen und sieht, wie ihr Mitarbeiter regelmäßig und pünktlich mit einem aufgeräumten Schreibtisch das Büro verlässt. Sie selbst sitzt jedoch häufig bis in die Abendstunden im Geschäft, während die Ehefrau und die Kinder zu Hause warten. Dies führt mittel- und langfristig zu Frustration und Ärger. Die Führungskraft kann sich nur selbst helfen, indem sie ihre Zeitfresser analysiert und ihre Prioritäten klar definiert. Wäre das Verhältnis andersherum, hätte also der Mitarbeiter ein Problem mit seiner Arbeitsorganisation, wäre es hingegen Aufgabe der Führungskraft, den Mitarbeiter dabei zu unterstützen und Abhilfe zu schaffen.

Fragen Sie sich selbst, welche Folgen es hat, wenn ...

- ein Mitarbeiter glaubt, dass seine Führungskraft seine Potenziale nicht richtig einschätzt und ihn nicht entsprechend fördert?
- die Präsentationen einer Führungskraft und die Meetings mit ihr eine nicht enden wollende Qual sind, weil sie unstrukturiert oder langweilig sind?
- eine Führungskraft kein Vorbild für ihre Mitarbeiter in Verhandlungen und als Verkäufer ist?
- eine Führungskraft nicht in der Lage ist, die richtigen und notwendigen Vertriebsmaßnahmen zu definieren, zu steuern und zu kontrollieren?
- eine Führungskraft ihre Zeit und ihre Arbeit nicht oder nur schlecht selbst managen kann?

Welche Situationen haben Sie selbst als Mitarbeiter erlebt, die wegen fehlender Methodenkompetenzen das Vertrauen zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft beschädigt haben?

Mit Ihrer Methodenkompetenz beantworten Sie die Frage, ob Sie Ihr Handwerk beherrschen. Denn nicht für jedes Problem ist der Hammer die richtige Lösung. Je besser Ihr Werkzeugkasten gefüllt ist und je souveräner Sie Ihre Werkzeuge beherrschen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie das richtige Werkzeug zur richtigen Zeit einsetzen.

Zeigen Sie, dass Sie flexibel und angemessen auf unterschiedliche Herausforderungen, Aufgaben und Probleme reagieren, trägt das dazu bei, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen Vertrauen und Sie als sichere Basis betrachten. Als gute Führungskraft achten Sie zudem darauf, Ihren Mitarbeitern die richtigen Werkzeuge an die Hand zu geben.

3. Dimension: Haltung

Hier geht es um die Frage, wie Sie sich im Umgang mit Anderen verhalten und wie Sie zu Ihrer Aufgabe als Führungskraft stehen. Die nachfolgenden Kategorien sind vermutlich die wichtigsten, wenn Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter gewinnen und so zur sicheren Basis für sie werden wollen. Selbstverständlich sind diese Kategorien ebenso maßgeblich daran beteiligt, wenn Sie das Vertrauen Ihrer Mitarbeiter verlieren:

- **Transparenz und Sichtbarkeit:** Informieren Sie als Führungskraft proaktiv interne (Mitarbeiter) und externe Stakeholder (zum Beispiel Kunden), versorgen sie mit relevanten Informationen und setzen dabei auf Transparenz? Zeigen Sie sich regelmäßig Ihren Mitarbeitern und den externen Gruppen, zum Beispiel auf Abteilungs- oder Betriebsversammlungen und ähnlichen Veranstaltungen?
- **Einzigartigkeit:** Inwiefern unterscheiden Sie sich von anderen Führungskräften, im Unternehmen und außerhalb? Wie positionieren Sie sich? Wissen Ihre Mitarbeiter, woran Sie bei Ihnen sind?
- **Verantwortungsbewusstsein:** Inwieweit sind Sie bereit, Ihre Führungsrolle und die dazugehörige Verantwortung anzunehmen und auszufüllen?
- **Positive Einstellung:** Als Führungskraft ist es wichtig, an neue Herausforderungen optimistisch heranzugehen. Glauben Sie daran, dass Sie gewinnen können?
- **Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit:** Halten Sie ein, was Sie versprechen? Können Ihre Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen Ihnen glauben?

Tab. 2.4 beschreibt die einzelnen Dimensionen und Kriterien im Bereich Haltung.

Exkurs zum Thema Haltung

In einigen Unternehmen ist es schwieriger als in anderen, Haltung zu zeigen. Ein gutes Gehalt und die vermeintliche Sicherheit einer festen Anstellung haben schon so manchen gestandenen Manager dazu gebracht, Entscheidungen mitzutragen oder sogar selbst auszuführen, die er als Privatperson entrüstet von sich gewiesen hätte. Immer wieder werden ethisch fragwürdige Unternehmensentscheidungen öffentlich, die Dunkelziffer liegt wahrscheinlich deutlich höher. Das prägnanteste Beispiel in der jüngeren Vergangenheit ist zweifellos der Abgasskandal in der deutschen Autoindustrie.

Persönlich habe ich leider schon einige Fälle erlebt, in denen Führungskräfte keine Haltung zeigten, viele Geschichten haben mir Betroffene erzählt. So kam genug Material zusammen, um ein weiteres Buch zu füllen – nicht über die Prinzipien guter, sondern über schlechte Führung und schlechtes Management. Das Traurige dabei ist: Ich bin sicher, dass Sie mit Ihren persönlichen Erfahrungen eine Menge zu diesem Buch beitragen könnten.

Die Geschichten, die ich selbst erlebt habe, drehen sich nicht um unglückliche, versehentliche Fehler oder Missverständnisse. Sie handeln vielmehr davon, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter und Kunden, die Sozialversicherung oder den Staat bewusst belügen und betrügen, um sich Vorteile zu sichern. Manchmal geht es ganz einfach auch um persönliche Bereicherung.

Tab. 2.4 Haltung: Dimensionen und Kriterien im Erfolgstreiber-Kompetenzprofil

Transparenz und Sichtbarkeit	Einzigartigkeit	Verantwortungsbewusstsein	Positive Einstellung	Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit
<i>Die Führungskraft informiert proaktiv und transparent intern (Mitarbeiter) und extern (zum Beispiel Kunden), ist präsent und ansprechbar</i>	<i>Die Führungskraft besetzt eindeutige Positionen und sendet klare Botschaften aus, ihre Mitarbeiter wissen, woran sie bei ihr sind</i>	<i>Beschreibe die Bereitschaft der Führungskraft, ihre Führungsrolle und die dazugehörige Verantwortung anzunehmen und auszufüllen</i>	<i>Die Führungskraft besitzt eine positive Einstellung gegenüber anstehenden Aufgaben und Herausforderungen</i>	<i>Die Führungskraft hält, was sie verspricht. Ihre Mitarbeiter können ihr Glauben schenken</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sind Sie für Ihre Mitarbeiter erreichbar und ansprechbar? • Gehen Sie auf Mitarbeiter(anfragen) ein? • Widmen Sie den Mitarbeitern und anderen Stakeholdern ausreichend Zeit? • Veranstalten Sie regelmäßig (interne) Meetings? • Halten Sie Vorträge oder Reden? • Sind Sie über interne und externe Medien präsent? • Versorgen Sie Mitarbeiter mit relevanten Informationen, soweit und sobald sie veröffentlicht werden können? • Berichten Sie über eigene Herausforderungen und Tätigkeiten? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunizieren Sie prägnant, klar und eindeutig? • Besitzen Sie ein eigenes Thema, für das Sie sich persönlich besonders einsetzen? • Besitzen Sie persönliche Merkmale, die Sie im Unternehmen und außerhalb unverwechselbar machen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Stehen Sie zu Ihren Entscheidungen? • Übernehmen Sie Verantwortung für Fehler Ihrer Mitarbeiter? • Fragen Sie sich, wie Sie sich ständig verbessern können? • Nehmen Sie Ihre Rolle als Vorbild an? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind Sie selbst überzeugt davon, dass Sie anspruchsvolle Ziele erreichen und übertreffen können? • Vertreten Sie diese Überzeugung nach außen, insbesondere gegenüber den Mitarbeitern? • Sehen Sie Probleme als Herausforderungen an, an denen Sie (und Ihre Mitarbeiter) wachsen können? • Spielen Sie gerne auf Sieg und gehen dabei bewusst Risiken ein? 	<ul style="list-style-type: none"> • Halten Sie Ihre Ankündigungen ein und setzen sie um? • Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter Ihre Versprechen einhalten können, beispielsweise indem Sie die geeigneten Ressourcen bereitstellen? • Praktizieren Sie selbst, was Sie predigen? • Bleiben Sie bei der Wahrheit?

Dabei habe ich, früher intuitiv, heute sehr bewusst, eine Grenze für mich gezogen, hinter der ich bestimmte Entscheidungen und Maßnahmen nicht toleriere. Diese Grenze wird dann überschritten, wenn Menschen oder Organisationen bewusst geschädigt werden. Dabei handle ich gerne nach der goldenen Regel: Was du nicht willst, das man dir tut, das füg' auch keinem anderen zu!

Deswegen habe ich dreimal in meinem Berufsleben als Angestellter meinen Job gekündigt. Ich war nicht einverstanden damit, dass Mitarbeiter bewusst angelogen wurden. Ich wollte nicht einfach hinnehmen, dass ich selbst geschädigt wurde. Und ich habe mich dagegen gewehrt, meinen Kunden und meinen Mitarbeitern Lügen aufzutischen zu müssen und sie zu betrügen.

Das Unternehmen, das meine Toleranzgrenze am stärksten verletzte, bot mir noch während meiner Probezeit an, die Geschäftsführung eines Tochterunternehmens zu übernehmen. Zum Glück ahnte ich, dass in dem Unternehmen einiges im Argen lag. Ein von mir sehr geschätzter Manager hatte kurz zuvor, nach nur zwei Monaten, das Unternehmen wieder verlassen. Als ich mir die Zahlen des Unternehmens anschaute, dass ich führen sollte, war ich trotz meiner Vorahnung so schockiert, dass ich mich dazu entschloss, das Unternehmen noch während der Probezeit wieder zu verlassen. Denn die Zahlen waren frisiert und die Manager arrogant und selbstgefällig – mal abgesehen davon, dass es ihnen nicht nur an Kompetenz mangelte, sondern auch an Rückgrat.

Wahrscheinlich habe ich mir selbst einen Gehaltssprung von 50 % vermasselt und hätte mir so ein paar finanzielle Engpässe erspart. Dafür kann ich heute noch geradestehen, in den Spiegel und in die Augen meiner Tochter schauen.

Es gibt Menschen, die glauben, über dem Gesetz zu stehen und andere nicht respektieren zu müssen. Falls Sie in einem Unternehmen arbeiten, in dem solche Menschen das Sagen haben: Sie müssen dort nicht arbeiten, denn Sie haben die Wahl. Jeder Arbeitstag in solch einem Unternehmen ist einer zu viel!

Das Beispiel für die Dimension Haltung (vgl. Abb. 2.9) zeigt ein großes Konfliktpotenzial zwischen Führungskraft und Mitarbeiter bzw. die Gefahr, dass der Aufbau von Vertrauen nur schwer gelingen kann.

Transparenz und Sichtbarkeit scheinen der Führungskraft relativ unbedeutend zu sein (3). Der Mitarbeiter hat jedoch das Bedürfnis, regelmäßig und ausführlich informiert zu werden (7). Für seinen eigenen Verantwortungsbereich macht er das auch, allerdings stellt die mangelnde Transparenz und die Sichtbarkeit seiner Führungskraft ein Problem für ihn dar. Folge: Das Vertrauen zwischen beiden leidet.

Dazu kommt, dass die Führungskraft kaum Merkmale aufweist, die sie zu einer unverwechselbaren Marke machen – und auch das ist für den Mitarbeiter unbefriedigend. So bietet die Führungskraft (4) dem Mitarbeiter (7) keine

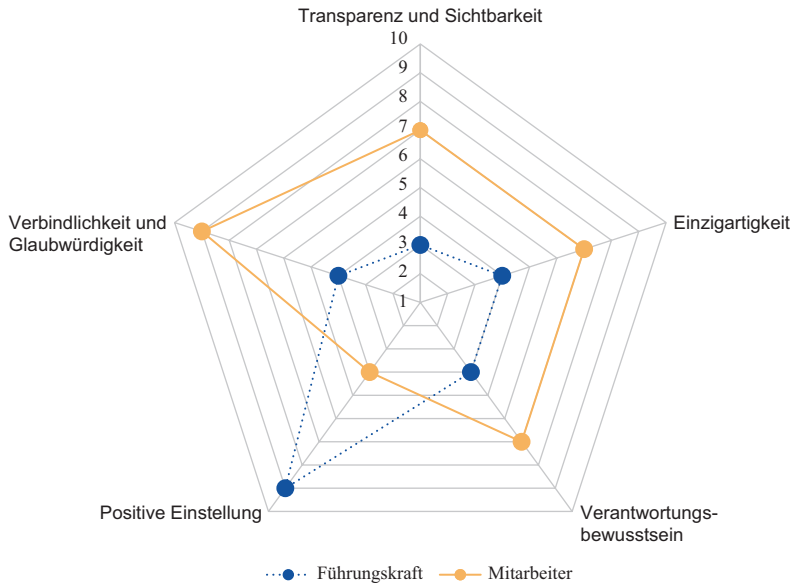


Abb. 2.9 Haltung: Vergleich Führungskraft/Mitarbeiter

Identifikationsmöglichkeit. Der Mitarbeiter selbst verfügt hingegen über gewisse Eigenschaften, die ihn einzigartig erscheinen lassen. In Krisenzeiten kann dies für die Führungskraft in zweierlei Hinsicht zum Problem werden: Wenn sie zum einen in der Unternehmensleitung nicht als unverzichtbar gilt oder mit ungünstigen Eigenschaften verbunden wird, könnten die Entscheider im Unternehmen auf die Idee kommen, sie zu ersetzen. Wenn zum anderen die Mitarbeiter Probleme haben, sich mit ihrem Chef zu identifizieren, fehlt ihm zudem die Unterstützung seines Teams im Kampf um seinen Job.

Nimmt die Führungskraft ihre Verantwortung wahr, oder wälzt sie sie gerne auf das Team ab? Die beispielhafte Bewertung zeigt, dass die Führungskraft (4) sich ihrer Verantwortung nicht so bewusst ist wie der Mitarbeiter (7). Deshalb besteht auch hier Konfliktpotenzial. Zeigt die Führungskraft bei Fehlern auf einzelne Mitarbeiter seines Teams, statt sich vor seine Leute zu stellen, nimmt die Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Team insgesamt enormen Schaden. Jeder der Mitarbeiter fragt sich dann, ob er beim nächsten Fehler selbst bloßgestellt wird. Eine mögliche Folge ist, dass das Team weniger in der Lage und willens ist, Risiken einzugehen und sich stattdessen auf die Vermeidung von Fehlern konzentriert.

Eine positive Einstellung zu besitzen, ist eine der herausragenden Eigenschaften einer guten Führungskraft. Sie führt dazu, dass ihre Mitarbeiter mit einem positiven, optimistischen Gefühl an ihre Aufgaben und Herausforderungen herangehen. Eine positive Einstellung vergrößert die Wahrscheinlichkeit, dass sich Erfolg einstellt. Im Beispiel ist die positive Einstellung der Führungskraft stark ausgeprägt (9), der Mitarbeiter dagegen hat eine eher skeptische Grundhaltung (4). Schon bei der isolierten Betrachtung dieses Kriteriums liegt der Schluss nahe, dass die Führungskraft es schwer haben wird, den Mitarbeiter von neuen Ideen zu überzeugen oder davon, schwierige Aufgaben zu übernehmen. Im Zusammenhang mit dem Befund, dass die Führungskraft wenig dazu beigetragen hat, dass der Mitarbeiter ihr Vertrauen schenken kann, wird ihre Aufgabe, dem Mitarbeiter ihre positive Einstellung gegenüber neuen Aufgaben und Veränderungen „einzupflanzen“, schier unmöglich.

Kommt wie im Beispiel dazu, dass die Führungskraft wenig verbindlich und glaubwürdig ist (4), diese Eigenschaft beim Mitarbeiter aber besonders ausgeprägt ist (9), lässt sich als Fazit ziehen, dass die Beziehung zwischen den beiden Personen nicht die beste und das Vertrauen nur gering ausgeprägt ist.

Fragen Sie sich selbst, welche Konsequenzen es hat, wenn ...

- ein Mitarbeiter mehr Transparenz wünscht, als seine Führungskraft an den Tag legt?
- eine Führungskraft nie für ihre Mitarbeiter präsent ist?
- Mitarbeiter sich nach einem Chef sehnen, der einzigartige, kraftvolle Botschaften aussendet?
- eine Führungskraft sich gerne mit den Lorbeeren der Mitarbeiter schmückt, wenn etwas gut läuft?
- eine Führungskraft die Schuld für Fehler und Probleme auf die Mitarbeiter abwälzt, wenn es schlecht läuft?
- eine Führungskraft selbst nicht daran glaubt, dass ein Projekt zum Erfolg führt oder eine Krise überstanden wird?
- Mitarbeiter eine Führungskraft haben wollen, die hält, was sie verspricht, statt Lippenbekenntnisse zu machen und Worthülsen abzusondern?
- eine Führungskraft wenig glaubwürdig in ihren Ausführungen (beispielsweise hinsichtlich ihrer eigenen Vita, Projekten, Unternehmenszahlen) ist?

Welche Situationen haben Sie selbst als Mitarbeiter erlebt, die wegen fehlender Haltung das Vertrauen zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft beschädigt haben?

Zeigen Sie Haltung. Füllen Sie die Kategorien Transparenz und Sichtbarkeit, Einzigartigkeit, Verantwortungsbewusstsein, positive Einstellung sowie Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit mit Leben. So können Ihre Mitarbeiter Vertrauen zu Ihnen aufbauen. Seien Sie in Ihrer Haltung ein Vorbild für Ihre Mitarbeiter!

4. Dimension: Persönlichkeit

Ihre Persönlichkeit beantwortet im beruflichen Kontext die Frage: Wie leicht fällt Ihnen eine Aufgabe? Wie gerne üben Sie eine Tätigkeit aus?

Selbstverständlich übt Ihre Persönlichkeit einen enormen Einfluss auf Ihr Führungsverhalten aus. Deswegen ist ein weiterer wichtiger Baustein für Ihren Erfolg als Führungskraft, dass Sie Ihr Verhalten gegenüber Ihren Mitarbeitern reflektieren und deren Persönlichkeitsmerkmale beachten. Wenn Sie sich auf die individuellen Typen unter Ihren Mitarbeitern einstellen können, können Sie Ihre Führung flexibler und variantenreicher gestalten.

Die unterschiedlichen Ausprägungen in den Persönlichkeitsmerkmalen von Führungskräften und Mitarbeitern sind ein häufiger Grund für die angespannten Situationen zwischen diesen. Dabei beschreibt die

- **Emotionale Stabilität** Ihre Gemütsverfassung, Ihre Ausgeglichenheit und Ihre Fähigkeit, emotionale Reaktionen zu kontrollieren,
- **Extraversion** Ihre Kontaktstärke und Geselligkeit,
- **Offenheit für Erfahrungen** das Interesse an neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken und wie hoch Ihre Bereitschaft ist, sich damit auseinanderzusetzen,
- **Gewissenhaftigkeit** den Grad an Ihrer Selbstkontrolle, Genauigkeit und Perfektionismus, und
- **Verträglichkeit**, wie stark ihr Altruismus ausgeprägt ist, also Ihr Verständnis, Ihr Wohlwollen und Ihr Mitgefühl für andere Menschen.

Tab. 2.5 beschreibt die einzelnen Dimensionen und Kriterien, die dem Big-5-Schema (Borkenau und Ostendorf 2008) entlehnt sind.

Ihre Persönlichkeit bestimmt, wie leicht Ihnen eine bestimmte Aufgabe fällt oder wie gern Sie etwas tun. Sie hat also einen großen Einfluss darauf, wie Sie sich in bestimmten Situationen fühlen und verhalten. Ob Sie laut werden, wenn Sie unter Zeitdruck stehen, ob Sie sich auf einer Party mit vielen Menschen wohlfühlen oder ob Sie gerne in Ruhe mit detaillierten Zahlenwerken arbeiten, ist Ausdruck Ihrer Persönlichkeit.

Tab. 2.5 Persönlichkeit: Dimensionen und Kriterien im Erfolgstreiber-Kompetenzprofil

Emotionale Stabilität	Extraversion	Offenheit für Erfahrung	Gewissenhaftigkeit	Verträglichkeit
<i>Beschreibt Ihre Gemütsverfassung und Ausgeglichenheit sowie Ihre Fähigkeit, emotionale Reaktionen zu kontrollieren</i>	<i>Beschreibt Ihr zwischenmenschliches Verhalten hinsichtlich Ihrer Kontaktstärke und Geselligkeit</i>	<i>Beschreibt Ihr Interesse an neuen Erfahrungen, Erlebnissen und Eindrücken, und wie hoch Ihre Bereitschaft ist, sich damit auseinanderzusetzen</i>	<i>Beschreibt, wie ausgeprägt Ihre Selbstkontrolle, Genauigkeit, Ihr Perfektionismus und Ihre Zielstrebigkeit ist</i>	<i>Beschreibt wie ausgeprägt Ihr Altruismus ist, also Ihr Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl für andere Menschen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Wie rasch überwinden Sie Misserfolge und Niederlagen? • Wie verhalten Sie sich in Stresssituationen und unter Druck? • Wie leicht sind Sie reizbar? • Sind Sie grundsätzlich mit sich im Reinen und zufrieden? • Wie bewerten Sie Ihr Selbstbewusstsein und Ihre Selbstsicherheit? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie leicht sind Sie zu begeistern? • Besitzen Sie Tatendrang und Abenteuerlust? • Wie stark ist beides bei Ihnen vorhanden? • Wie ist Ihre Einstellung gegenüber Ihrer Umwelt und anderen Menschen? • Gehen Sie gern auf andere Menschen zu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügen Sie über ein breites Spektrum an Interessen? • Sind Sie kreativ? • Haben Sie stetes Interesse an Abwechslung? • Sind Sie experimentierfreudig? • Sind Sie interessiert an Kunst, Kultur und Literatur? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sorgfältig und gründlich sind Sie? • Sind Sie konsequent in der Organisation und Umsetzung Ihrer Pläne? • Wie stark setzen Sie in Ihrer Arbeit auf Qualität? • Wie zuverlässig sind Sie? • Wie stark ist Ihre Selbstdisziplin? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gutmütig und nachgiebig sind Sie? • Wie leicht fällt es Ihnen, anderen Menschen zu vertrauen? • Besitzen Sie ein positives Menschenbild? • Bemühen Sie sich häufig, andere zu unterstützen? • Wie wichtig ist es Ihnen, Ihren Willen durchzusetzen? • Können Sie Konflikte ertragen?

Für das Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern bedeutet das: Ihre Persönlichkeit und die Ihrer Mitarbeiter bestimmen, wie gut Sie miteinander auskommen. Konflikte sind da vorprogrammiert, wo unterschiedliche Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen aufeinandertreffen.

Sind Sie häufig unzufrieden mit Ihren Mitarbeitern, weil Sie in Ihren Augen zu viele Fehler machen? Kennen Sie das Gefühl, dass keiner Ihrer Mitarbeiter Ihren Ansprüchen genügt? Dann sind Sie vielleicht besonders gewissenhaft, und Ihre Mitarbeiter dagegen nehmen es gern einmal etwas lockerer mit der Genauigkeit.

Die Frage, wie Sie in diesen Fällen Ihr Kritikgespräch gestalten, das Ihre Beziehung (und damit das Vertrauen zueinander) belastet, ist von den Anforderungen der Aufgabe abhängig. Wenn Sie in der Buchhaltung arbeiten, in der Gewissenhaftigkeit besonders wichtig und eine geringe Fehlertoleranz unerlässlich sind, dann sind deutliche Worte der Kritik besonders angebracht (siehe auch Abschn. 3.8).

Kann Ihr Mitarbeiter den Fehler schnell korrigieren und hängt davon nicht das Wohl und Wehe Ihres Unternehmens ab, sollten Sie Ihre Worte gut abwägen. Dass Sie den Fehler ansprechen müssen, steht außer Frage. Das ist Ihre Aufgabe als Führungskraft. Die Frage ist nur: Wie? Achten Sie in Fällen, in denen ein Fehler objektiv betrachtet nicht schwerwiegend war, darauf, dass Sie mit Ihrer Kritik das Vertrauensverhältnis zu Ihrem Mitarbeiter nicht schwächen und ihn nicht mit einer überzogenen Wortwahl demotivieren.

Das Beispiel (vgl. Abb. 2.10) zeigt bei detaillierter Betrachtung folgendes Ergebnis: Die Führungskraft (10) hat eine enorm hohe ausgeprägte **emotionale Stabilität** (10), beim Mitarbeiter ist sie mittelmäßig ausgeprägt (6). In Stress- oder Krisensituationen könnte dies dazu führen, dass die Führungskraft sich immer noch sehr ruhig verhält, der Mitarbeiter aber schon einmal nervös wird. Dies muss keineswegs die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter belasten. Vielleicht wünscht sich der Mitarbeiter aber, dass sein Chef, den nichts aus der Ruhe zu bringen scheint, auch einmal stärker seinen Gefühlen nachgibt. Motto: „Hauen Sie ruhig mal auf den Tisch!“

Extraversion, also Kontaktstärke, hat für einen Mitarbeiter im Vertrieb natürlich eine andere Bedeutung als für einen Buchhalter. Der Führungskraft im Beispiel fällt es anscheinend recht leicht, auf andere Menschen zuzugehen und Kontakte zu knüpfen (7). Bei ihrem Mitarbeiter sieht das anders aus (3). Er empfindet es als anstrengend, fremde Menschen anzusprechen. Gehört aber genau das zu seinem Aufgabenspektrum, weil er zum Beispiel Vertriebsmitarbeiter ist, hat er ein großes Problem, was seinen Job und seine Führungskraft betrifft.

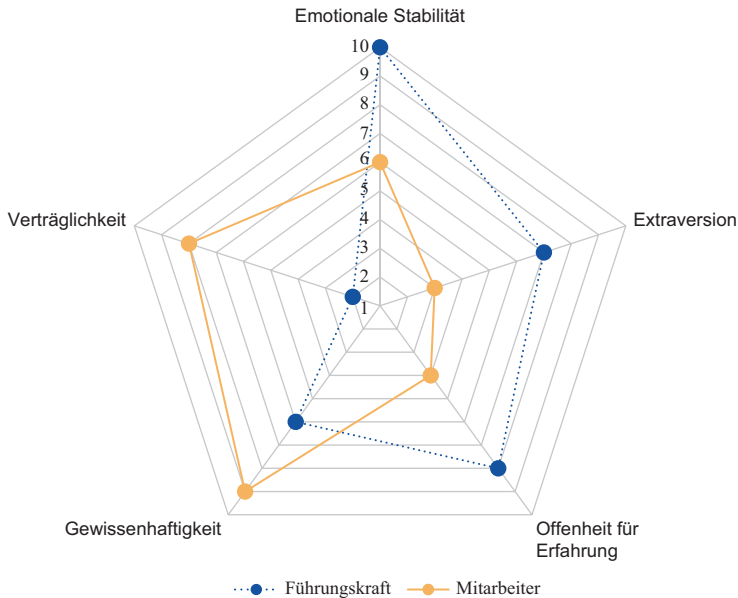


Abb. 2.10 Persönlichkeit: Vergleich Führungskraft/Mitarbeiter

Diese ist unzufrieden mit seiner Kontaktquote, wenn er sich nicht jeden Tag zusammenreißt und über seinen Schatten springt. Diese dauerhafte Anstrengung kann jedoch dazu führen, dass der Widerstand des Mitarbeiters gegen seinen Job kontinuierlich wächst.

Dasselbe gilt für die **Offenheit für neue Erfahrungen**. Die Führungskraft lechzt regelrecht nach neuen Impulsen und Ideen (8), für sie ist stetige Veränderung ein Antrieb und wichtig für die eigene berufliche und persönliche Entwicklung. Ihr Mitarbeiter fühlt sich dagegen wohl mit dem Bewährten. Neue Ideen und Veränderungen sind für ihn mit Anstrengungen verbunden, auf die er sich ungern einlässt. So kann es kommen, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter auf Dauer gegenseitig als anstrengend wahrnehmen. Die Führungskraft empfindet den Mitarbeiter als Hemmnis für die Entwicklung des Teams oder der Abteilung, der Mitarbeiter die Führungskraft als ständigen Unruheherd, der die eigentliche Arbeit durch immer neue Aufgaben behindert.

Bei der **Gewissenhaftigkeit** lässt unsere Führungskraft hingegen auch einmal Fünfe gerade sein (6) und weiß, dass sie nach dem Pareto-Prinzip mit überschaubarem Arbeitseinsatz (20 %) ein ordentliches Ergebnis (80 %) erzielt. In der Regel reicht ihr das auch. Der Mitarbeiter jedoch kontrolliert in seiner Gewissenhaftigkeit jeden Arbeitsschritt lieber dreimal auf potenzielle Fehler (9). Dies wiederum führt dazu, dass er selten im besprochenen Zeitraum mit seiner Arbeit fertig wird. Konflikte mit seinem Chef sind nur eine Frage der Zeit.

Auch die **Verträglichkeit** ist ein wichtiger Faktor bei der Frage, ob jemand Vertrauen zu anderen Menschen aufbauen kann oder nicht. Das Beispiel zeigt eine Führungskraft, die anscheinend kaum in der Lage ist, das Positive in anderen Menschen zu sehen, andere Meinungen zu akzeptieren oder seinen Platz in einem Team zu finden (1). Sie ist nicht in der Lage, durch Vertrauen zu führen. Dem Mitarbeiter hingegen ist eine gute Stimmung im Team jedoch wichtig (8), zum Teil so sehr, dass er sich häufig zurücknimmt und der Meinung anderer anschließt. Er benötigt das Vertrauen anderer, um sich wohlfühlen und produktiv zu sein. Aber dieses Vertrauen bekommt er nicht von seiner Führungskraft.

Fragen Sie sich selbst, welche Konsequenzen es hat, wenn ...

- eine Führungskraft emotional sehr stabil ist, während ihr Mitarbeiter in dieser Hinsicht eher schwankt?
- eine Führungskraft sehr kontaktstark ist, ihr Mitarbeiter aber eher introvertiert ist?
- eine Führungskraft sehr offen für neue Erfahrungen ist, ihr Mitarbeiter sich dem aber eher verschließt?
- eine Führungskraft sehr gewissenhaft ist, ihr Mitarbeiter aber schon einmal Fünfe gerade sein lässt?
- eine Führungskraft nicht gerade sehr verträglich ist, ihr Mitarbeiter aber Wert auf einen freundlichen Umgang miteinander legt?

Welche Situationen haben Sie selbst als Mitarbeiter erlebt, die wegen verschiedener Persönlichkeitsmerkmale bzw. ihrer Ausprägungen das Vertrauen zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft geschädigt haben?

Damit Sie eine sichere Basis für Ihre Mitarbeiter sein können, müssen Sie sich bewusst sein, welche Ihrer Persönlichkeitsmerkmale besonders ausgeprägt sind – und bei welchen Persönlichkeitsmerkmalen Ihrer Mitarbeiter dies der Fall ist.

Sie als Führungskraft haben eine Vielzahl von Gelegenheiten, Ihre Fach- und Methodenkompetenz zu beweisen sowie Ihre Haltung und Persönlichkeit zu zeigen und sich Ihren Mitarbeitern als vertrauenswürdige, sichere Basis darzustellen. Im Erfolgstreiber-Kompetenzprofil sind dafür 20 Kategorien in den Dimensionen Fachwissen, Methodenkompetenz, Haltung und Persönlichkeit definiert.

Im Anhang dieses Buches finden Sie Vorlagen für das Erfolgstreiber-Kompetenzprofil, mit denen Sie eine Bewertung für sich und Ihre Mitarbeiter durchführen können.

2.2 Weitere Einflussfaktoren für den Aufbau von Vertrauen

2.2.1 Der Einfluss des Unternehmens auf das Vertrauen der Mitarbeiter zu ihren Führungskräften

Sie sang das alte Entsagungslied,
Das Eiapopeia vom Himmel,
Womit man einlullt, wenn es greint,
Das Volk, den großen Lümmel.

Ich kenne die Weise, ich kenne den Text,
Ich kenn auch die Herren Verfasser;
Ich weiß, sie tranken heimlich Wein
Und predigten öffentlich Wasser.
Heinrich Heine, Ein Wintermärchen (1844)

Externe Faktoren, zum Beispiel Kunden, Anteilseigner, Medien, die Öffentlichkeit, haben in der Regel einen sehr starken Einfluss auf Ihr Handeln und Ihre Kommunikation als Führungskraft. Insbesondere Ihr Arbeitgeber wirkt darauf ein, inwieweit Sie als Führungskraft Vertrauen aufbauen können. Zwei Aspekte sind in diesem Kontext entscheidend: Das Verhalten und die Reputation des Unternehmens sowie sein Leitbild, seine Strategie und seine Ziele.

Im Buch „Building Corporate Reputation“ (Fombrun und van Riel 2008) beschreiben die Autoren, wie der Ruf eines Unternehmens aufgebaut, aber auch zerstört werden kann. Teilweise finden sich die Begriffe Transparenz, Sichtbarkeit, Einzigartigkeit, Glaubwürdigkeit und Konsistenz auch in der Dimension „Haltung“ des Erfolgstreiber-Kompetenzprofils. Für Sie als Führungskraft stellt sich also die Frage: Welchen Einfluss hat die Reputation und das Verhalten eines Unternehmens auf Sie? Und welchen Einfluss können Sie als Führungskraft auf den Ruf und das Verhalten Ihres Unternehmens ausüben?

Wenn das Unternehmen etwas verspricht, was die Führungskraft nicht halten kann, dann ist das schädlich für das Vertrauen im Spannungsfeld Unternehmen – Führungskraft – Mitarbeiter. Welche Konsequenzen hat es, wenn zwischen dem Auftreten des gesamten Unternehmens und dem Verhalten seiner Führungskräfte eine Diskrepanz besteht (vgl. Abb. 2.11)?

1. Transparenz und Sichtbarkeit

Viele Unternehmen haben sich Transparenz hinsichtlich Informationen und ihrer Weitergabe auf die Fahnen geschrieben. Vielen Führungskräften ist Transparenz jedoch nicht wichtig. Manchen verursacht es zu viel Aufwand, die eigenen Mitarbeiter zu informieren, sie gehen mit der Bereitstellung notwendiger Informationen eher fahrlässig um. Diese Führungskräfte sorgen dafür, dass ihre Mitarbeiter nicht wissen, in welche Richtung ihr Unternehmen steuert und wo die Prioritäten liegen.

Natürlich gibt es auch die andere Seite: Führungskräfte wollen ihre Mitarbeiter gern mit Informationen versorgen, hängen aber selbst am Tropf und können deshalb ihren Teams keine Orientierung geben.

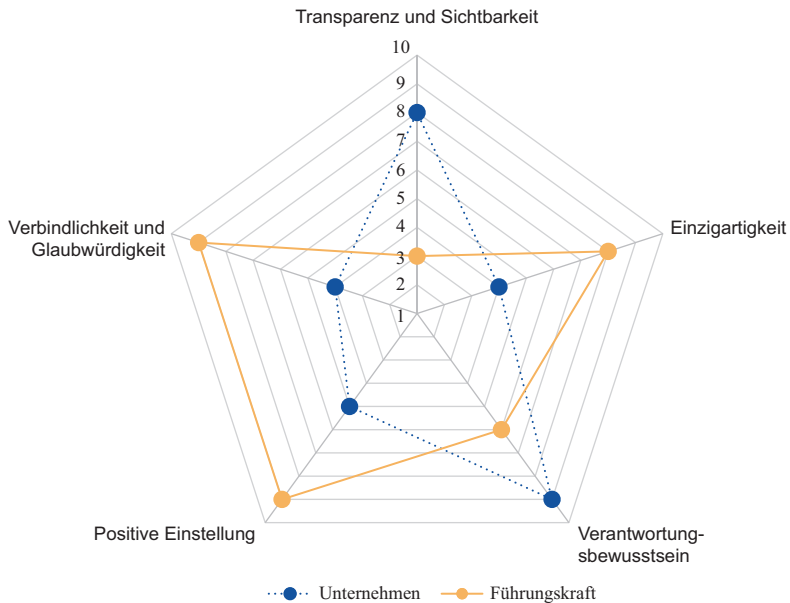


Abb. 2.11 Haltung des Unternehmens im Vergleich zur Führungskraft

In vielen Organisationen gibt es ausreichend Gelegenheiten, bei denen Mitarbeiter ihr Unternehmen und seine Kultur deutlich und positiv wahrnehmen: Firmenfeste, Kundenveranstaltungen, Betriebsausflüge etc. Solche Unternehmen senden eine Botschaft aus, die ihre Beschäftigten verstehen: Du bist nicht allein, sondern Teil eines großen Ganzen. Was passiert jedoch, wenn sich eine Führungskraft der Bedeutung dieser Botschaft nicht bewusst ist? Wenn sie lieber im Büro sitzt, statt mit ihrer Abteilung den Geburtstag eines Kollegen in der Kaffeeküche zu feiern? Oder wenn sie Firmenveranstaltungen fernbleibt? Diese Führungskraft entfremdet sich von ihren Mitarbeitern und es fällt ihr deutlich schwerer, Vertrauen aufzubauen und zu bewahren.

2. Einzigartigkeit

Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, dass in seiner Außenwirkung nur wenige Merkmale besitzt, die es (deutlich) vom Wettbewerb unterscheidet. Der Geschäftsführer hingegen ist eine echte Marke und besitzt persönliche Alleinstellungsmerkmale. Dafür schätzen ihn die Kunden des Unternehmens und schenken ihm trotz austauschbarer Produkte und Leistungen immer wieder ihr Vertrauen, statt zum Wettbewerb zu wechseln. So macht er das fehlende Profil des Unternehmens wieder wett. Welche Folgen hat es, wenn dieser Geschäftsführer das Unternehmen verlässt?

Präsentiert sich dagegen das Unternehmen als einzigartig, hat aber einen blassen Vorstandsvorsitzenden, kann das ebenso die Wahrnehmung des Unternehmens bei Investoren, Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit beeinträchtigen. Denken Sie an Apple und seinen Gründer und langjährigen CEO Steve Jobs. Das Unternehmen und sein Chef waren auf ihre Weise einzigartig und sind eine unschlagbare Symbiose eingegangen. Kritiker behaupten, dass mit der Übernahme der Unternehmensleitung durch den blassen Tim Cook die Marke Apple und ihre Produkte an Strahlkraft verloren haben.

3. Verantwortungsbewusstsein

Führungskräfte, die Verantwortung für ihr Team übernehmen, werden von ihren Mitarbeitern geschätzt. Gleiches gilt auf einer höheren Ebene für Unternehmen. Stakeholder und Mitarbeiter vertrauen eher Unternehmen, die Haltung zeigen und Verantwortung übernehmen. Verantwortung können Unternehmen gegenüber der Umwelt, gegenüber Kunden oder Lieferanten übernehmen, aber natürlich auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Wie gehen Unternehmen damit um, dass einzelne seiner Mitarbeiter (unbeabsichtigte, nicht mutwillige oder grob fahrlässige) Fehler unterlaufen, die Auswirkungen auf die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens haben? Nimmt es seine Mitarbeiter in Schutz und übernimmt

es Verantwortung für die Fehler seiner Mitarbeiter? Oder stellt es sie öffentlich an den Pranger? Unternehmen, die keinerlei oder kaum Verantwortungsbewusstsein beweisen, bieten ihren Führungskräften und Mitarbeitern keinen Halt, keine sichere Basis. Dies kann sich wiederum negativ auf die Bereitschaft jedes einzelnen Beschäftigten auswirken, selbst Verantwortung zu übernehmen: „Warum soll ich den Kopf hinhalten, wenn mir mein Arbeitgeber in den Rücken fällt?“

4. Positive Einstellung

Nicht nur Menschen, auch Unternehmen können eine positive Einstellung haben. Wie in der Beziehung zwischen Menschen, wirkt sich die Einstellung einer Organisation zu einem bestimmten Thema oder zu seinem Umfeld auf das Verhalten der Organisation selbst aus. Ist das Unternehmen innovativ, bringt regelmäßig neue Produkte heraus und entwickelt neue Geschäftsfelder? Dann hat es eine positive Einstellung gegenüber Veränderungen und neuen Aufgaben.

Vielen Unternehmen fehlt diese positive Einstellung gegenüber Veränderungen, weil sie viel zu verlieren haben und/oder ihre lieb gewonnenen, lange erfolgreichen Geschäftsmodelle unter Druck geraten. Solche Unternehmen, ihre Führungskräfte und ihre Mitarbeiter entwickeln im Lauf der Zeit eine reaktive Haltung. Motto: erst mal abwarten. Wenn dann aber tatsächlich eine Reaktion zum Beispiel auf veränderte Marktbedingungen notwendig ist, prägen Zweifel, Sorgen und Angst die Haltung und die Entscheidungen dieser Unternehmen und seiner Akteure. Führungskräfte und Mitarbeiter, die in solchen Organisationen mit einer positiven Einstellung beginnen, aufgeschlossen gegenüber Neuem sind und Veränderungen proaktiv gestalten wollen, werden sehr schnell ausgebremst, wenn es wieder und wieder heißt: „Damit kannibalisieren wir unser bestehendes Geschäft.“ Oder der Klassiker: „Das hat bei uns noch nie funktioniert.“

5. Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit

Angenommen, ein Unternehmen verspricht in seiner Imagebroschüre, dass es seine Verantwortung für die Umwelt erkannt hat und etwas für den Umweltschutz tut. Schön. Aber: Die Führungskräfte der oberen Managementebene fahren Dienstwagen der Luxusklasse und SUVs mit starker Motorisierung und entsprechendem Kraftstoffverbrauch. Genau: Das passt überhaupt nicht zusammen. Mal abgesehen davon, dass die Glaubwürdigkeit des Unternehmens in der Öffentlichkeit angesichts dieser Diskrepanz zwischen Wort und Tat Schaden nimmt, stellen sich auch seine Mitarbeiter die Frage, ob sie ihren Führungskräften glauben können. Denn hält die Unternehmensleitung, was sie verspricht, folgen ihr die Mitarbeiter auch in Krisenzeiten und stehen beisammen. Hat die Unternehmensleitung jedoch wiederholt Versprechen gebrochen, dann hat das für die Stabilität

des gesamten Unternehmens fatale Folgen: Die Mitarbeiter glauben ihren Führungskräften nicht mehr. Sie stellen die Strategie und die Entscheidungen der Unternehmensführung infrage. Letztlich besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter demotiviert sind und/oder (innerlich) kündigen. Die Produktivität sinkt, weil die verbleibenden Mitarbeiter Dienst nach Vorschrift machen, andere Mitarbeiter mit viel Potenzial verlassen das Unternehmen – und noch schlimmer – wechseln zum Wettbewerb und nehmen ihr Wissen dorthin mit.

Fragen Sie sich selbst:

- Welche Beispiele aus Ihrem Berufsleben fallen Ihnen zu Transparenz, Sichtbarkeit, Einzigartigkeit, Konsistenz und Glaubwürdigkeit ein?
- Wann haben sich Ihre Mitarbeiter schon einmal bei Ihnen beschwert, dass Informationen zu spät oder zu wenig ausführlich weitergegeben wurden?
- Existiert in Ihrem Unternehmen eine Zwei-Klassen-Gesellschaft, zum Beispiel hinsichtlich der Informationspolitik und/oder der Privilegien der Unternehmensleitung?

Ihre Kommunikation als Führungskraft wird selbstverständlich auch vom Leitbild, der Strategie und den Zielen Ihres Unternehmens geprägt, also den Vorgaben, die Sie von der Unternehmensführung erhalten.

Beispiel: In Krisenzeiten ist es eines der offiziellen Unternehmensziele, bis zum Ende des laufenden Jahres 20 % der Personalkosten zu reduzieren. Effekt: Die Belegschaft ist sehr verunsichert, was die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze betrifft. Auch eine sehr gute Führungskraft kann ihren Mitarbeitern in dieser Situation keine Sicherheit bieten, denn die Entscheidung, die Personalkosten derart massiv zu senken, übersteigt ihren Einflussbereich. In „normalen“ Zeiten also kann eine Führungskraft eine sichere Basis für ihre Mitarbeiter sein, nicht aber in Krisenzeiten.

Beispiel: Die Finanzziele, zum Beispiel das Umsatzziel, sind unangemessen ambitioniert, weil die Unternehmensleitung in einem schrumpfenden Markt steigende Umsätze erwartet. Effekt: Diese unrealistischen Ziele setzen die Mitarbeiter enorm unter Druck. Die Beziehung zwischen Führungskraft und ihren Mitarbeitern wird beschädigt, weil die Führungskraft gegenüber den Vorgaben der Unternehmensleitung machtlos ist.

Ein von Vertrauen geprägtes Verhältnis, das Bindung und Sicherheit verspricht, ist unter solchen Umständen schwer zu entwickeln bzw. zu halten.

Wer sich einmal dafür entschieden hat und die Möglichkeit hat, Führungskraft zu werden, der muss aus voller Überzeugung das Unternehmen vertreten, vor allen Dingen in Richtung seiner Mitarbeiter. Wer Führungskraft ist – mit allen Konsequenzen – sollte nicht mit der viel beklagten Sandwich-Situation des mittleren Managements hadern.

Das heißt aber nicht, dass Sie als Führungskraft nur stiller Befehlsempfänger sind. Im vertraulichen Gespräch mit den Eigentümern, dem Vorstand oder der Geschäftsführung sollten Kritik oder Verbesserungsvorschläge erlaubt sein.

Fragen Sie sich selbst:

- Wie verhält sich Ihr Unternehmen in Bezug auf Transparenz, Sichtbarkeit, Einzigartigkeit, Konsistenz und Glaubwürdigkeit?
- Wie verhalten Sie sich als Führungskraft Ihres Unternehmens bei diesen Themen?

Ihr Arbeitgeber hat einen erheblichen Einfluss darauf, ob Ihre Mitarbeiter zu Ihnen Vertrauen fassen und ob Sie dieses Vertrauen bestätigen und erhalten können. Seien Sie sich dieses Einflusses bewusst. Steuern Sie das Verhalten, das Leitbild und die Ziele des Unternehmens so, dass Sie den Aufbau von Vertrauen Ihrer Mitarbeiter in Sie als Führungskraft stärken und nicht zerstören.

Nicht nur die inneren Werte zählen!

Transparenz und Sichtbarkeit, Einzigartigkeit, Verantwortungsbewusstsein, eine positive Einstellung, Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit sind zweifellos langfristig entscheidende Eigenschaften, die Führungskräfte mitbringen müssen, um dauerhaft eine vertrauensvolle Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen und aufrechterhalten zu können.

Aber Hand aufs Herz: Spielen nicht auch die sogenannten Äußerlichkeiten eine wichtige Rolle bei der Frage, ob Sie als Führungskraft akzeptiert werden?

Studien haben längst bewiesen, dass als attraktiv empfundene Menschen sich auch im Geschäftsleben leichter tun: dass sie schneller Kontakte knüpfen können, dass sie eher beachtet und mit Erfolg assoziiert werden als Personen, die äußerlich als Durchschnittstypen und graue Mäuse gelten.

Das bedeutet selbstverständlich nicht, dass Attraktivität – oder vielmehr das, was subjektiv als attraktiv empfunden wird – als alleiniger Erfolgsfaktor für Vertrauen durch und in der Führung verantwortlich ist. Vielmehr ist es das Zusammenspiel von dem, was Sie sagen und wie Sie es sagen, verbal und nonverbal.

Alle Faktoren zusammen – Ihre Worte, Ihre Stimme, Ihre Körpersprache, Ihr Aussehen, Ihre Kleidung, ja sogar Ihre Hormone – ergeben das, was wir gemeinhin als Ausstrahlung bezeichnen. Und eine positive Ausstrahlung erzeugt Vertrauen!

2.2.2 Hormone und Vertrauen

Wissenschaftler, die die Wirkung von Hormonen auf unser Verhalten untersucht haben, kommen zu dem Ergebnis, dass das Hormon Oxytocin und die Rezeptoren für dieses Hormon einen starken Einfluss darauf haben, ob wir Vertrauen zu anderen Menschen aufbauen können oder nicht.

Bei einem Experiment an der Universität Zürich wurde bei Probanden, die bei einem Investorenspiel Geld verdienen konnten, der Oxytocin-Spiegel über ein Nasenspray erhöht. Gleichzeitig gab es Probanden, die ein Placeboprodukt verabreicht bekamen (Baumgartner et al. 2008; Baumgartner 2012; Kosfeld et al. 2005; Egloff und Gassmann 2011; Nickel 2006).

Es zeigte sich, dass die Personen mit einem erhöhten Oxytocin-Spiegel mehr Vertrauen zu ihren Spielpartnern hatten als die Probanden in der Vergleichsgruppe mit dem Placeboprodukt – auch nachdem sie erfuhren, dass sie ihre Investitionen nicht zurückerhalten würden. Sie konnten also verloren gegangenes Vertrauen schneller wieder aufbauen oder beibehalten.

2.2.3 Attraktivität und Vertrauen

Natürlich spielt auch Attraktivität, also Aussehen und damit die Anziehungskraft auf andere Menschen eine Rolle beim Aufbau von Vertrauen. Folgende Aspekte sind dabei relevant (Naumann 2015; Sierminska 2015; Kraus und Mendes 2014):

- Haut: eine glatte, reine Haut ist ein Zeichen für Vitalität.
- Proportionen: Bei Männern deutet ein Verhältnis von Taillen- zu Hüftumfang zwischen 0,9 und 1,0 auf einen hohen Testosteronspiegel, sexuelle Potenz und körperliche Stärke hin. Bei Frauen liegt der Idealwert bei 0,7 und signalisiert Fruchtbarkeit.
- Körpergröße: Studien belegen, dass Männer, die größer als 1,82 m sind, knapp sechs Prozent mehr Gehalt erhalten als kleinere Kollegen.
- Beinlänge: Überdurchschnittliche lange Beine lassen Frauen attraktiver wirken, und zwar unabhängig von der Körpergröße. Das Optimum liegt bei zehn

Prozent über Normalmaß. Zu lange Beine allerdings wirken dagegen schon wieder stelzig.

- Kindchenschema: Frauen macht die Kombination aus Reifekennzeichen (hohe, konkave Wangen) sowie infantilen Signalen (großer Kopf, gewölbte Stirn, große runde Augen, Stupsnase, kleines Kinn) attraktiv. Frauen wie Brigitte Bardot lösen unbewusst einen Aufmerksamkeits- und Fürsorgereflex bei Männern aus.
- Durchschnittlichkeit: Je gewöhnlicher das Gesicht, desto attraktiver finden wir es. Der Cheerleader-Effekt besagt, dass Cheerleader als Gruppe deutlich attraktiver bewertet werden als jede von ihnen einzeln betrachtet. Wegen unserer eingeschränkten Wahrnehmung ordnen wir einzelne Personen innerhalb einer Gruppe eher dem Durchschnitt zu, wenn wir die gesamte Gruppe kurz „scannen“. Nehmen wir uns dagegen mehr Zeit, um diese einzelnen Personen genauer zu betrachten, kommen wir zu differenzierteren Urteilen, was ihr jeweiliges Aussehen betrifft.
- Symmetrie: Insbesondere ein symmetrisch wirkendes Gesicht – wenn also die einzelnen Gesichtspartien rechts und links wie gespiegelt aussehen – sorgt für höhere Sympathiewerte beim Betrachter.
- Gesichtsfarbe: Studien belegen, dass Gesichter mit leichtem Gelbstich deutlich den eher weißlichen oder gräulichen bevorzugt werden.

Fragen Sie sich selbst:

- Haben Sie schon Menschen kennengelernt, zu denen Sie sich besonders hingezogen fühlten?
- Gab es andererseits Menschen in Ihrem (Berufs-)Leben, zu denen Sie kein Vertrauen fassen konnten, obwohl Sie ihre rationalen Argumente sehr überzeugend fanden?
- Inwiefern hat bei diesen beiden Typen die Attraktivität hinsichtlich ihres Aussehens eine Rolle gespielt?

Aussehen und Anziehungskraft auf andere Menschen sind nicht zu unterschätzende Faktoren, wenn es um den Aufbau von Vertrauen geht, und wir können kaum etwas daran ändern. Wichtig ist, dass Sie sich dessen bewusst sind!

2.2.4 Kleider machen Leute ... klüger

Ob wir Sympathie für einen anderen Menschen empfinden, hängt zu einem großen Anteil von den Gemeinsamkeiten ab, die wir entdecken. Dementsprechend einfach und gleichermaßen wichtig ist es, auf die eigene Kleidung zu achten. Das bestätigen auch verschiedene wissenschaftliche Studien.

Forscher in Kalifornien haben außerdem herausgefunden, dass das Tragen von formeller Business-Kleidung das abstrakte Denkvermögen stärkt. Die Teilnehmer der Studie, die formelle Kleidung trugen, beschäftigten sich in Interviews mehr mit der Gesamtlage und verzettelten sich weniger in Detailfragen. Sie dachten eher abstrakt und weniger konkret, nahmen eher die Vogel- als die Froschperspektive ein. Die Fähigkeit zu abstraktem Denken gilt als Schlüsselkompetenz erfolgreicher Manager (Slepian et al. 2015; US-Studie 2015; Bayer und Schüller 2015).

Formelle Kleidung wirkt sich auch auf unser Selbstbild aus. Wir fühlen uns in formeller Kleidung mächtiger, und das verändert unsere Sicht auf unsere Umgebung. Und so ergab die Studie auch, dass Kritik an Männern in Anzügen besonders gut abperlt (Braatz 2016; Hoffmann 2011; Oberwittler 2016; Schiffmann 2016).

In einer anderen Studie aus dem Jahr 2012 kamen Forscher zu ähnlichen Ergebnissen, was die Wirkung von Kleidung auf ihre Träger betrifft. Die Forscher konnten nachweisen, dass Probanden mit einem weißen Kittel, der allgemein mit dem eines Arztes assoziiert wird, aufmerksamer waren (Adam und Galinsky 2012; Rettig 2012).

Bezüglich eines angemessenen Kleidungsstils sollten Sie ein paar einfache Regeln und Tipps befolgen:

- **Branche:** In welcher Branche sind Sie tätig? Ob Sie zum Beispiel in der Kreativbranche arbeiten, in der eher ein legerer Kleidungsstil vorherrscht, oder im Bankensektor, in der der Dresscode konservativ geprägt ist, macht eben einen enormen Unterschied.
- **Unternehmen:** Auch innerhalb einer Branche kann es zwischen verschiedenen Unternehmen deutliche Abweichungen geben. Es ist gar nicht so lange her, dass die (vermeintlich) wichtigen Manager eines großen deutschen Verlages an Nadelstreifenanzügen mit Krawatte und zurück gekeltem Haar zu erkennen waren, obwohl in der Medienbranche ein überwiegend lockerer Kleidungsstil üblich ist.
- **Gesprächspartner:** Wenn Sie Ihre Gesprächspartner und deren Dresscode kennen, können Sie sich diesem entsprechend anpassen. Sollten Sie Ihren Gesprächspartner nicht kennen, setzen Sie auf Nummer sicher und kleiden Sie sich ein Tick formeller als Sie es sonst tun.

- **Einladungen:** Ziehen Sie sich dem Anlass entsprechend an. Sind Sie unsicher, dann fragen Sie vorher nach, welche Kleidung für den Anlass angemessen ist.
- **Führungsfunktion:** Kleiden Sie sich so, wie die Führungskräfte auf der Hierarchieebene über Ihnen üblicherweise auftreten, denn so signalisieren Sie Selbstbewusstsein.
- **Individualität:** Wählen Sie Kleidung, die zum einen die genannten Punkte berücksichtigt, zum anderen aber Ihre individuellen Vorzüge unterstreicht bzw. mögliche Nachteile kaschiert. So schaffen Sie eine gute Balance zwischen Persönlichkeit, Authentizität und Professionalität.

Fragen Sie sich selbst:

- Kennen Sie Situationen, in denen Sie sich selbst unangemessen gekleidet gefühlt haben?
- Haben Sie schon einmal erlebt, dass Sie bei anderen Menschen einen der Situation unangemessenen Kleidungsstil festgestellt haben?
- Wie fühlen Sie sich, wenn Sie (der Situation und Ihrem Typ entsprechend) passend gekleidet sind?
- Welche Wirkung erzielt Ihr eigener Kleidungsstil auf Ihr Denken und Verhalten?

Kleider machen Leute. Dieses Prinzip gilt insbesondere für Führungskräfte, die unter der Beobachtung ihrer Mitarbeiter stehen. Sie können die zuvor genannten Grundregeln und Tipps leicht umsetzen. Es geht dabei nicht unbedingt darum, immer das Beste und Teuerste zu tragen, sondern ihrem Typ und dem Anlass entsprechend gekleidet zu sein. Beobachten Sie, wie Ihr Kleidungsstil Ihr Denken und Verhalten beeinflusst.

2.3 Kommunikation und Vertrauen

Man kann nicht nicht kommunizieren.
Paul Watzlawick

Die Art und Weise, wie wir miteinander kommunizieren, beeinflusst in hohem Maße, ob und inwieweit wir Vertrauen zu anderen Menschen aufbauen – und natürlich umgekehrt, ob und inwieweit andere uns Vertrauen schenken.

Nachfolgend finden Sie ein paar Hinweise, wie Sie Kommunikation analysieren und Kommunikationswerkzeuge nutzen können. Diese Hinweise helfen

Ihnen zum einen dabei, Ihren Mitarbeitern Ihre Botschaften nahezubringen und zum anderen, Ihre Mitarbeiter besser zu verstehen. Über die bisher dargestellten Aspekte hinaus lassen sich vier Elemente in der Kommunikation bestimmen (vgl. Abb. 2.12):

1. **Zweck, Wirkung, Ergebnis und Zweck einer Frage**
 - Was will ich mit meiner Kommunikation erreichen?
2. **Inhalte der Botschaft und Quantität der Informationen**
 - Welchen Inhalt oder was kommuniziere ich?
3. **Wie viel kommuniziere ich? Wie viele Informationen gebe ich weiter?**
 - Kommunikationsart und -kanal: Womit und wie kommuniziere ich?
 - persönlich und direkt
 - schriftlich (mit einer Vielzahl von Spielarten)
 - telefonisch/per Video
 - Mimik und Gestik
 - Stimme, Tonfall und Sprechgeschwindigkeit
4. **Kommunikationspartner**
 - Sender
 - Empfänger

Alle Kommunikationsaspekte lassen sich in nur einer Frage zusammenfassen:
Wer sagt was zu wem über welchen Kanal mit welcher Wirkung?

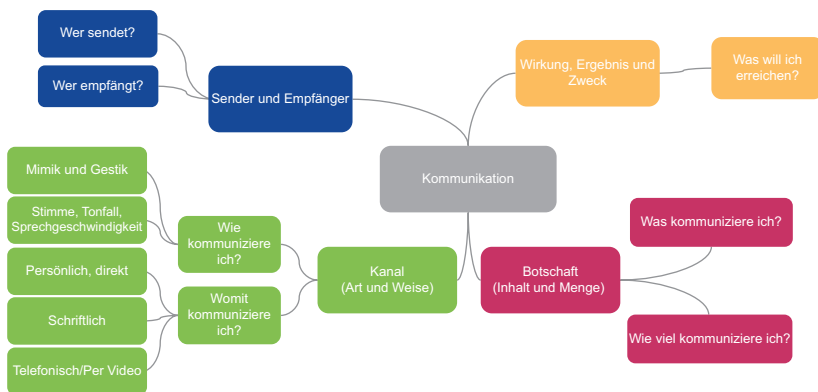


Abb. 2.12 Elemente der Kommunikation

2.3.1 Wie uns der erste Eindruck beeinflusst

Innerhalb von rund 20 s finden wir heraus, ob wir einem fremden Menschen trauen können. Das ist das Ergebnis einer Studie der Universität von Berkeley (Anwar 2011). Das funktioniert sogar, wenn Sie einen Fremden 20 s lang lediglich dabei beobachten, wie er sich mit einer anderen Person unterhält. In der Studie wurde nur die Person gefilmt, die dem Fremden zuhörte. Nun wurden einer zweiten Gruppe die rund 20-sekündigen Videoclips vorgespielt. Danach sollten die Personen in dieser zweiten Gruppe bewerten, wer dabei vertrauenswürdig auf sie wirkte hinsichtlich der Körpersprache und Mimik der gefilmten Personen. Ergebnis: Vertrauenswürdige Personen scheinen häufiger zu nicken, zu lächeln, halten stärker Augenkontakt und besitzen eine offenere Körpersprache.

Die Auswertung ergab darüber hinaus, dass jene Personen, die von den Beobachtern als besonders empathisch eingestuft wurden, einen besonders starken Oxytocin-Rezeptor besaßen, das heißt, sie waren besonders empfänglich für dieses Hormon (vgl. Abschn. 2.2.2).

Wenn sich zwei Menschen das erste Mal begegnen, versuchen sie so schnell wie möglich, diese drei Fragen für sich zu beantworten:

- Ist das ein guter, warmherziger Mensch?
- Wie kompetent ist dieser Mensch?
- Kann er mir persönlich einmal von Nutzen sein?

Über Kommunikation Vertrauen aufbauen zu wollen, setzt also das Wissen voraus, welche Wirkung der erste Eindruck auf einen Gesprächspartner hat. Dabei geht es zunächst einmal nicht um die Inhalte, den wir dem anderen vermitteln wollen, sondern um viele andere Dinge – zum Beispiel den Duft!

Ob wir jemanden sprichwörtlich riechen können oder nicht, entscheidet unsere Nase. Die Düfte, die wir benutzen, sollten knapp unter der Wahrnehmungsschwelle liegen. Wir alle haben schon einmal erlebt, dass uns ein zu stark parfümierter Mensch unangenehm erschien – vom Schweißgeruch ganz zu schweigen.

Händedruck

Auch der Händedruck hat eine Wirkung. Wenn Ihnen ein Geschäftspartner, Kunde oder Kollege einen laschen, feuchten Händedruck anbietet, schließen Sie zumindest unbewusst daraus, dass Ihr Gesprächspartner weniger standhaft ist. Hat er hingegen einen festen Händedruck, empfinden Sie das als angenehm. Es gibt Menschen, insbesondere Männer, die ganz bewusst einen sehr festen

Händedruck einsetzen, um ihr Gegenüber zu prüfen: Was ist das für einer? Kann er mir standhalten?

Blickkontakt

Ein fester Händedruck geht idealerweise mit einem direkten Blickkontakt einher. Wenn Sie jemandem offen in die Augen schauen, zeigen Sie Interesse und Aufgeschlossenheit, und dadurch erscheinen Sie Ihrem Gegenüber sympathischer. Weichen Sie dagegen dem Blick Ihres Gesprächspartners aus, könnte der auf die Idee kommen, Sie hätten etwas zu verbergen.

Stimme

Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, dass TV-Nachrichtensprecherinnen in der Regel tiefe Stimmen haben? Eine tiefe Stimme beruhigt und entspannt uns – das ist bei aufwühlenden Nachrichten, aber auch im Geschäftsleben, durchaus von Vorteil. Dabei hat jeder von uns seine eigene Stimmlage, die zu ihm passt. Menschen mit hohen Stimmen begegnen wir zumindest unbewusst skeptisch, vor allem dann, wenn die Stimme nicht zum sonstigen Auftreten des Gegenübers passt. Sollten Sie unsicher sein, wie Ihre Stimme wirkt, sollten Sie sich entsprechendes Feedback von Menschen aus Ihrem privaten und beruflichen Umfeld einholen. Fällt diese Rückmeldung eher negativ aus, empfiehlt es sich, speziell ausgebildete Sprech- und Stimmtrainer zurate zu ziehen.

Zurück zum Gesprächseinstieg: Bis zu diesem Moment der Begrüßung haben Sie bis auf ein „Guten Tag, Herr Meier“ noch nicht viel gesagt. Wenn Sie nun ins Gespräch einsteigen, achten Sie darauf, dass Sie langsam und betont sprechen. Sprechen Sie von Ihrem Thema mit Begeisterung und Überzeugung – so übertragen Sie Ihre Leidenschaft und Ihre Emotionen auf Ihren Gesprächspartner: Achten Sie darauf, grammatikalisch korrekt und dabei in Hochdeutsch zu sprechen. Sind Sie hingegen in einer bestimmten Region tätig und sprechen den entsprechenden Dialekt, dann kann das wiederum vorteilhafter sein, weil Sie Ihrem Gesprächspartner signalisieren: Ich bin von hier, uns verbindet die gemeinsame Heimat.

Mimik und Gestik

Gesicht und unser Körper sind Ausdruck unserer jeweils aktuellen Verfassung und unserer momentanen Emotionen, der Spiegel unserer Seele.

Die Erkenntnisse, die Sie aus der Beobachtung von Gesichtsausdruck und Körpersprache gewinnen, können sehr aufschlussreich sein. Emotionen anhand von Gestik und Mimik im privaten und beruflichen Umfeld zu deuten und anzusprechen, bedeutet nicht, dass Sie jede Handbewegung und jedes Zucken der

Augenlider interpretieren müssen und damit auch Ihre Mitmenschen nerven. Aber Sie lernen, die wichtigen von den unwichtigen Signalen zu unterscheiden.

Beispiel Stirnrunzeln: Sie führen ein Mitarbeitergespräch. Es ist sinnvoll, dass Sie das Stirnrunzeln Ihres Mitarbeiters nicht gleich als Skepsis interpretieren, sondern zunächst einmal nur wahrnehmen. Allein die Feststellung („Ich sehe, Sie runzeln die Stirn“) reicht oft genug aus, dass er Ihnen den Grund dafür nennt. Bleibt eine Reaktion aus, können Sie immer noch nachfragen: „Wie kann ich das deuten?“

Denn oft genug stellt sich heraus, dass das Stirnrunzeln nicht der Ausdruck von Skepsis ist und Ihr Mitarbeiter antwortet: „Ich denke darüber nach, was Sie gesagt haben.“ Diese Steilvorlage können Sie gleich nutzen, um das entsprechende Thema zu vertiefen.

Natürlich kommt es vor, dass ein Stirnrunzeln Skepsis bedeuten kann, besonders, wenn es zusammen mit verschränkten Armen, zusammengekniffenen Augen auftritt. Dann wissen Sie, dass Sie die Einwände Ihres Mitarbeiters im weiteren Gesprächsverlauf bearbeiten müssen (Abschn. 4.9).

Selbstverständlich sollten Sie sich freuen, wenn Ihnen ein offenes und freundliches Lächeln begegnet und das auch zum Ausdruck bringen: „Schön, dass Sie lächeln.“

Tab. 2.6 zeigt ein paar Beispiele für die Signale, die mit bestimmten Emotionen verbunden sind.


Meine Empfehlung, wenn Sie sich eingehender mit dem Thema Mimik beschäftigen möchten: Das Buch von Paul Ekman „Ich weiß, dass Du lügst“ (Ekman 2011), das mit der TV-Serie „Lie to me“ verfilmt wurde. Das Thema Körpersprache beschreibt der führende Experte Samy Molcho sehr anschaulich in seinen Büchern. Er zeigt uns, wie die aufmerksame Beachtung körpersprachlicher Signale unsere Kommunikation erheblich verbessert (Molcho 2002, 2005).

Werden Sie zum Fachmann für Mimik und Gestik. Achten Sie in der Kommunikation auf Ihre Emotionen und auf die Ihrer Mitarbeiter. Sie werden sehen, welche spannenden Erkenntnisse Ihnen diese Beobachtungen einbringen. Zudem wird sich die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern (und selbstverständlich auch mit anderen Gesprächspartnern) deutlich verbessern (Sentürk 2012).

Fragen Sie sich selbst

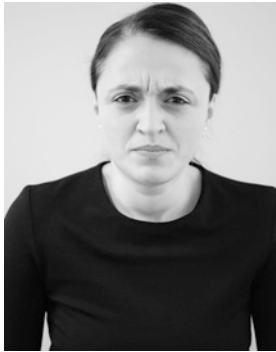

- Welche Situationen haben Sie schon einmal selbst erlebt, in denen Duft, Händedruck, Stimme, Blickkontakt, Mimik und Gestik dazu geführt haben, dass Sie jemandem vertraut haben?
- Welche Situationen kennen Sie, in denen Sie aufgrund des Kommunikationsverhaltens Ihres Gesprächspartners misstrauisch wurden?

Tab. 2.6 Emotionen und beispielhafte Signale

Emotionen	Beispielhafte Signale	Beispielfoto
Freude	<ul style="list-style-type: none"> • Lächeln • Begeisterte Gesten • Leuchtende Augen • Ausdruck der Dankbarkeit 	
Überraschung	<ul style="list-style-type: none"> • Offener Mund • Hängender Unterkiefer • Erhobene Augenbrauen • Weit geöffnete Augen • Hände zum Gesicht erhoben 	
Angst	<ul style="list-style-type: none"> • Verkniffene Körperhaltung • Schützend erhobene Hände • Zittern • Zurückschrecken • Weit geöffnete Augen • Ziellose Erregung • Blasses Gesicht 	


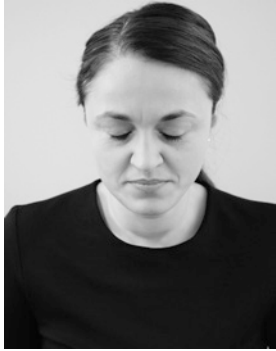
(Fortsetzung)

Tab. 2.6 (Fortsetzung)

Emotionen	Beispielhafte Signale	Beispielfoto
Skepsis, Zurückhaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammengekniffene Augen • Stirnrunzeln • Zusammengepresste Lippen • Verschränkte Arme 	
Verachtung	<ul style="list-style-type: none"> • Einseitig angehobener Mundwinkel • Starrer Blick • Leicht nach oben rutschende Wangen 	
Wut	<ul style="list-style-type: none"> • Reizbarkeit • Erregung • Gerötetes Gesicht • zusammengebissene Kiefer • Geballte Fäuste • Hervorgeschobene Brust • Angespannte Muskeln 	

(Fortsetzung)

Tab. 2.6 (Fortsetzung)

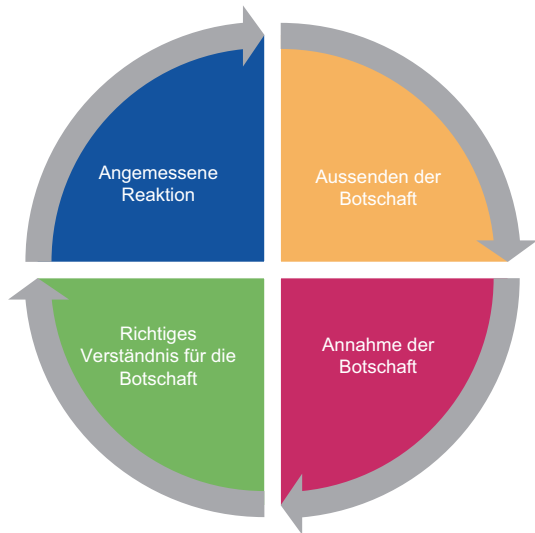
Emotionen	Beispielhafte Signale	Beispielfoto
Traurigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Weinen • Schmollmund • zu Boden gerichteter Blick • Gesenkte Augenlider • Zusammengezogene Augenbrauen • Eingesunkene Körperhaltung 	
Enttäuschung	<ul style="list-style-type: none"> • Gerötetes Gesicht • Mangel an Begeisterung • Eingesunkene Körperhaltung • Niedergeschlagene Augenbrauen 	

Wie Sie mit anderen Menschen kommunizieren, trägt wesentlich dazu bei, ob Sie eine vertrauensvolle Beziehung zu ihnen aufbauen – und diese ihrerseits zu Ihnen. Beachten Sie unbedingt alle Aspekte der Kommunikation, nicht nur den Inhaltsaspekt!

2.3.2 Warum Kommunikation schief laufen kann

Grundsätzlich sollte das Ziel unserer Kommunikation doch sein, dass wir auf unsere Botschaft die erhoffte Reaktion erhalten (vgl. Abb. 2.13). Doch häufig geht dieser eigentlich recht einfache Prozess schief. Woran liegt das?

Abb. 2.13 Ziele in der Kommunikation



Erinnern Sie sich an das Modell „Ich bin o. k. – Du bist o. k.“ (vgl. Abschn. 2.1.3)? Es bietet uns Anhaltspunkte dafür, warum es zu Kommunikationsproblemen kommen kann. Nach meiner Erfahrung ist ein häufiger Grund, dass wir uns selbst unseren Gesprächspartnern gegenüber überlegen erscheinen („Ich bin o. k. – Du bist nicht o. k.“). Wir meinen dann, etwas besser oder mehr zu wissen und erteilen Ratschläge. Vielleicht sind wir genervt von der Langsamkeit und vermeintlichen Unfähigkeit unseres Gegenübers. Genau das lassen wir sie oder ihn dann spüren. Was glauben Sie, wie der Effekt ist? Unsere Botschaft kommt nicht an. Wir schaffen es nicht, die gewünschten Reaktionen bei unserem Gesprächspartner hervorzurufen.

Darüber hinaus existieren weitere Risikofaktoren, die den Kommunikationsprozess stören können (vgl. Tab. 2.7).

2.3.3 Die vier Botschaften einer Nachricht

Für mich selbst war es eine faszinierende ‚Entdeckung‘, die ich in ihrer Tragweite erst nach und nach erkannt habe, dass ein und dieselbe Nachricht stets viele Botschaften gleichzeitig enthält.

Friedemann Schulz von Thun (2014)

Tab. 2.7 Risikofaktoren in der Kommunikation

Auf Positionen beharren	Bewerten und abwerten	Druck ausüben	Ignoranz	Einseitige Perspektive	Ablenken	Übertriebene Ausführlichkeit
Beharren Sie auf Ihren inhaltlichen Positionen?	Wann und wie bewerten Sie andere oder werten Sie andere ab?	Üben Sie Druck auf Ihre Gesprächspartner aus? Wie?	Wann und wie verhalten Sie sich in Dialogen passiv, ignorieren also Fragen und Aussagen von anderen?	Wie stark betonen Sie Ihre Argumente?	Beantworten Sie Fragen direkt?	Reden Sie zu viel?
Ist Ihre Meinung unverrückbar?	Haben Sie schon einmal erlebt, wie andere Menschen einen Dialog durch abwertende Aussagen blockiert haben?	Wollen Sie Ihren Gesprächspartner überreden oder überzeugen?	Kennen Sie Menschen, die auf Ihre Fragen nicht reagiert haben? Haben Sie selbst schon einmal Fragen ignoriert?	Wie stark berücksichtigen Sie die Perspektive des Gesprächspartners?	Wie oft lenken Sie von der gestellten Frage ab?	Sind alle Einzelheiten, die Sie mitteilen, tatsächlich der Sache dienlich?
		Drohen Sie sogar? Wurde Ihnen schon einmal gedroht? Womit?			Kennen Sie jemanden, der direkten Antworten aus dem Weg geht?	Kennen Sie andere Personen, die zu viel reden? Welche Wirkung hat diese Angelegenheit auf Sie?

Von der Sach- und der Beziehungsebene in der Kommunikation war schon in Abschn. 2.1 die Rede. Demnach bestimmt die emotionale Beziehungsebene immer die rationale Sachebene.

Laut Friedemann Schulz von Thun existieren zwei zusätzliche Ebenen in der Kommunikation, auf denen wir unsere Botschaften senden und empfangen (Schulz von Thun 2014): die Appellebene und die Selbstoffenbarungsebene.

An einem einfachen Beispiel (vgl. Abb. 2.14) lässt sich demonstrieren, warum Kommunikation so komplex ist: anhand der Aussage „**Die Ampel ist grün.**“

1. Auf der **Sachebene** ist die Aussage eindeutig: Die Ampel ist nicht rot, sondern grün.
2. Auf der **Appellebene** kann die Aussage des Beifahrers an den Fahrer so interpretiert werden: „Es ist grün, fahr endlich los!“
3. Auf der Ebene der **Selbstoffenbarung** stellt sich die Frage: Was hält der Gesprächspartner von sich? Es könnte also sein, dass er meint: „Es ist grün, und Du reagierst nicht. Das nervt mich, ich bin der bessere Fahrer.“
4. Für die Deutung der **Beziehungsebene** nehmen wir an, der Beifahrer sei der Fahrlehrer. Seine Aussagen auf der Beziehungsebene könnte also so gemeint sein: „Ich bin Dein Fahrlehrer, ich darf Dir sagen, dass es grün ist, weil Du mein Schüler bist.“



Abb. 2.14 Die vier Botschaften einer Nachricht. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Schulz von Thun 2014)

Ein weiteres Beispiel aus dem Unternehmensalltag, anhand dessen sich die vier Botschaften beschreiben lassen, ist die Aussage eines Mitarbeiters: „**Ich fühle mich überfordert.**“

1. **Sachebene:** Zunächst enthält diese Nachricht eine Sachinformation. Sie erfahren, dass die Aufgaben, die Sie Ihrem Mitarbeiter aufgetragen haben, ihn entweder quantitativ oder qualitativ überfordern.
2. **Appellebene:** Auf dieser Ebene lässt sich die Aussage des Mitarbeiters zum Beispiel so interpretieren: „Ich fühle mich überfordert – bitte hilf mir!“
3. **Beziehungsebene:** Aus der Nachricht geht auch hervor, wie der Sender (Ihr Mitarbeiter) zum Empfänger (zu Ihnen als Führungskraft) steht, was er also von Ihnen hält. Entscheidend ist an dieser Stelle, *wie* Ihnen Ihr Mitarbeiter seine Aussage näherbringt, *wie* er also sagt, dass er sich überfordert fühlt. Der Tonfall, die Stimme, Mimik, Gestik, Blickkontakt etc. sind dafür entscheidend. In diesem Fall: „Ich komme zu Dir, Vorgesetzter, um Dir mitzuteilen, dass ich überfordert bin.“
4. **Selbstoffenbarungsebene:** In jeder Nachricht stecken Informationen über die Person des Senders. Das Beispiel zeigt, dass Ihr Mitarbeiter offenbar frustriert ist und selbst keinen Ausweg aus seiner Situation kennt. Jede Nachricht enthält einen Teil Selbstdarstellung und Selbstenthüllung, freiwillig oder unfreiwillig.

2.3.4 Explizit kommunizieren

Die vier Botschaften einer Nachricht und die vielen Hürden, die den langen Weg vom Gedanken bis hin zur seiner Umsetzung blockieren und dabei Missverständnisse zwischen Gesprächspartnern hervorrufen, machen erfolgreiche Kommunikation zu einem komplizierten Unterfangen.

Deshalb ist es wichtig, sicherzustellen, dass das Gesagte, die eigene Botschaft, auch angekommen ist, verstanden wurde und umgesetzt wird. Andersherum ist es elementar, dass wir verstehen, was unser Gesprächspartner uns vermitteln will. Das gilt insbesondere für die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Deshalb sollten Sie ihre Kommunikation explizit gestalten, also deutlich, klar und verständlich. Das Gegenteil, implizite Kommunikation, würde bedeuten, dass Sie darauf hoffen, dass Ihre Gedanken und Botschaften schon irgendwie bei

Ihrem Gesprächspartner ankommen, verstanden werden und zu der Reaktion führen, die Sie sich erhoffen.

In unserer Firma gibt es einen roten Buzzer, wie Sie ihn aus TV-Shows kennen. Diesen Buzzer darf jeder Mitarbeiter drücken, wenn ein anderer Mitarbeiter eine Annahme getroffen hat, und er damit nicht einverstanden ist oder eine Frage hat:

- „Ich hatte gedacht, die Aufgabe wäre klar.“
- „Wie kann man so etwas nicht verstehen?“
- „Warum hast Du die Aufgabe nicht erledigt?“

Ich selbst bin vor den Stolpersteinen in der täglichen Kommunikation nicht gefeit. Ich kenne zwei Menschen, die mit Rufnamen „Alex“ heißen. Die eine ist Mitarbeiterin in meinem Team und heißt Alexandra, der andere ist ein guter Freund und heißt Alexander. Verwechslungen sind da vorprogrammiert und passieren mir regelmäßig.

Dabei ist die Schuldfrage sehr einfach zu klären: Wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht. Fragen Sie sich bitte immer zuerst: Was hätte ich anders, besser oder expliziter ausdrücken müssen? Das setzt selbstverständlich voraus, dass sich A bemüht, die Aussage von B zu erfassen und zu verstehen. Das ist leider nicht immer der Fall, zum Beispiel, wenn B die Aussage von A ganz bewusst ignoriert (vgl. Abschn. 2.3.2).

2.3.5 Vom Problem zur Umsetzung

Führung bedeutet, dass wir andere dazu zu bringen, dass sie tun, was wir von ihnen wollen. Ihr Auftrag als Führungskraft ist es, Ihre Botschaften so verständlich zu gestalten, dass jeder, Sie und Ihre Mitarbeiter, seine Aufgaben erfolgreich bewältigen kann. Dieser scheinbar einfache Prozess lässt sich wie folgt darstellen:

- Eine Aufgabe oder ein Problem muss erledigt werden.
- Je nach Aufgabe oder Problem ist dafür ein Kritikgespräch, Feedback oder eine Anweisung notwendig.
- Ziel des Gespräches ist eine Lösung, die letztlich umgesetzt wird.

Dafür ist es notwendig, dass Sie die Aufgabe und/oder das Problem eindeutig definiert haben:

- Was ist das Problem?
- Was ist die Aufgabe?

Sind Problem und/oder Aufgabe geklärt, ergeben sich diese Fragen:

- Wer trägt die Verantwortung?
- Wer ist zuständig für die Umsetzung?

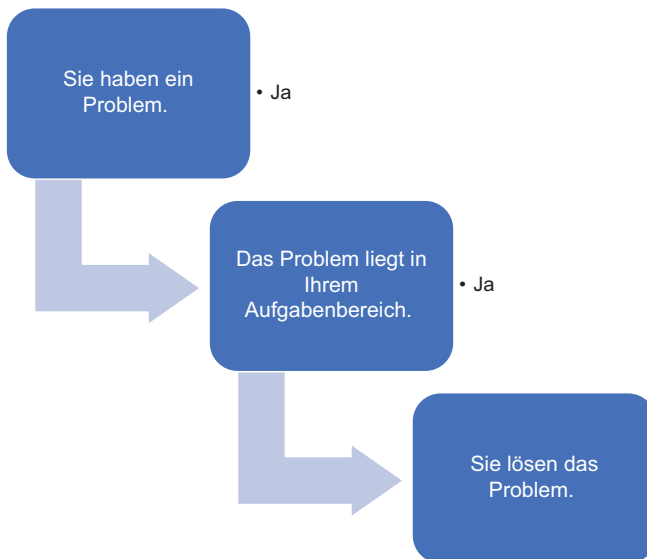
Oder einfacher:

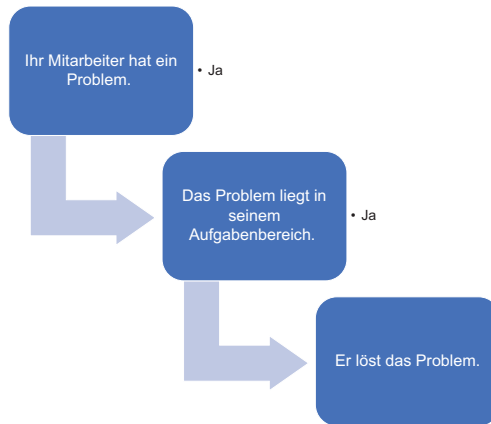
- Wer hat das Problem?
- Wer löst das Problem?

Je nachdem, wer das Problem hat, in wessen Aufgaben- und/oder Verantwortungsbereich es liegt und wer es löst, ergeben sich mehrere Entscheidungsvarianten.

Entscheidungsvariante 1

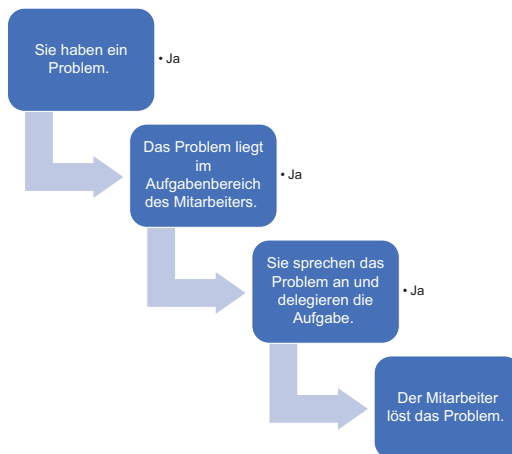
Die einfachste Variante ist die, dass das Problem in Ihrem Aufgabenbereich bzw. in dem Ihres Mitarbeiters liegt – und Sie beide jeweils wissen, was zu tun ist.





Entscheidungsvariante 2

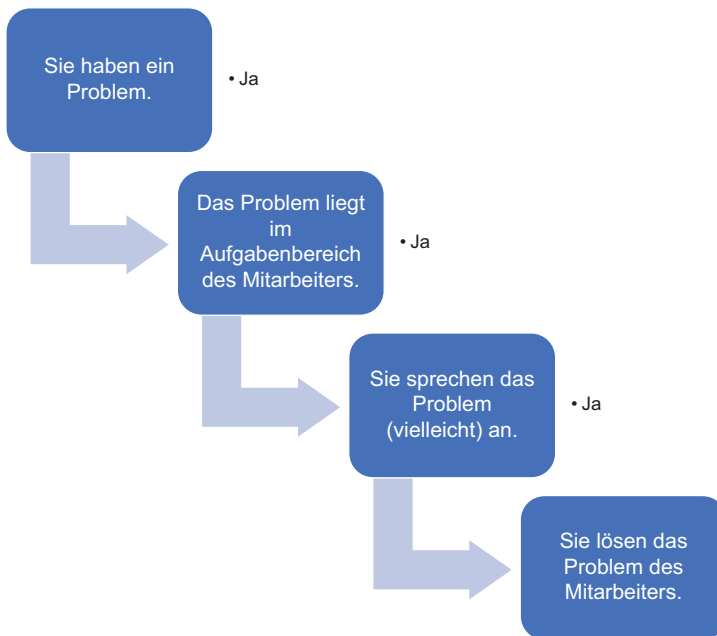
Die Führungsaufgabe wird komplexer, wenn das Problem zwar in Ihrem Verantwortungsbereich liegt, aber nur vom Mitarbeiter gelöst werden kann. Dann müssen Sie delegieren. Welche Voraussetzungen dafür notwendig sind, und wie Sie erfolgreich delegieren, lesen Sie in Abschn. 3.5.



Beispiel: Sie sind Verkaufsleiter und brauchen die Umsatzzahlen für das nächste Vertriebsmeeting. Sie gehen zu Ihrem Sales Controller und bitten ihn, die Zahlen aufzubereiten.

Entscheidungsvariante 3

Wie häufig schaffen Sie es, erfolgreich zu delegieren? Dazu ein weiteres Beispiel: Nehmen wir an, Sie sind Verkaufsleiter, und Ihr Mitarbeiter erreicht seine Umsatzziele für Neukunden nicht. Das liegt unter anderem daran, dass er keine Neukunden anspricht, sondern seine Arbeitszeit als sehr guter Betreuer von Bestandskunden einsetzt. Ihr Mitarbeiter macht keine Anstalten, seine Prioritäten zu ändern, denn insgesamt stimmen ja seine Umsatzzahlen. Letztlich interessiert ihn nur das, denn dafür erhält er seine Provision.

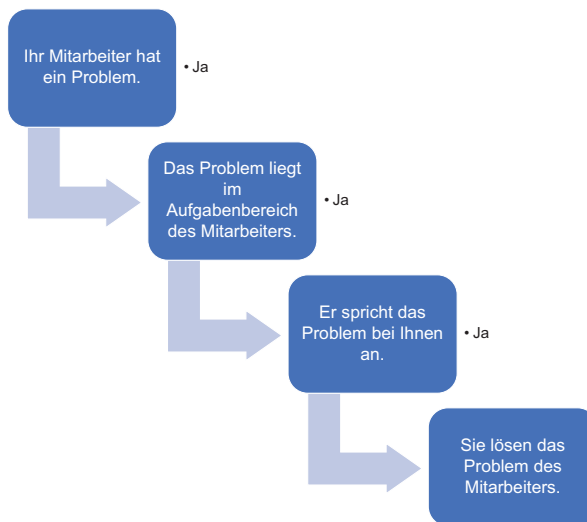


Bevor Sie also ein Konfliktgespräch mit Ihrem renitenten Mitarbeiter beginnen, übernehmen Sie die Aufgabe selbst, denn erst vor Kurzem haben Sie den Einkaufsleiter der XY GmbH getroffen, der an einem Gespräch mit Ihnen interessiert war. Sie nehmen also den Telefonhörer in die Hand, verabreden sich und gewinnen den Neukunden. So weit, so gut. Aber: Sie haben ein weiteres Mal die Aufgabe Ihres Mitarbeiters erledigt, nämlich Aufträge von Neukunden zu akquirieren.

Das heißt selbstverständlich nicht, dass Sie nicht operativ arbeiten sollen. Als Verkaufsleiter verkaufen Sie gern selbst, oder als Laborleiter haben Sie Freude an der Forschung. Zweifellos wirken Sie als gutes Vorbild, wenn Sie selbst mit anpacken. Allerdings sollte Ihr Schwerpunkt eher bei konzeptionellen und strategischen denn bei operativen Aufgaben liegen. Und dieser Schwerpunkt verschiebt sich immer weiter weg vom Tagesgeschäft, je höher Sie in der Hierarchie eines Unternehmens stehen (Vgl. Abschn. 3.9).

Entscheidungsvariante 4

Wie häufig kommt es in Ihrem Alltag als Führungskraft vor, dass Mitarbeiter mit Problemen aus ihrem eigenen Aufgabenbereich zu Ihnen kommen? Ich habe das vermutlich tausendfach erlebt, jeden Tag mehrmals. Wahrscheinlich habe ich dabei in mindestens der Hälfte der Fälle das getan, was sowohl dem Mitarbeiter als auch mir selbst geschadet hat: Ich habe sein Problem gelöst. Seien Sie ehrlich – zu sich selbst: Wie oft schon haben Sie Probleme Ihrer Mitarbeiter selbst erledigt?



Ihre Führungsaufgaben sind unter anderem diese:

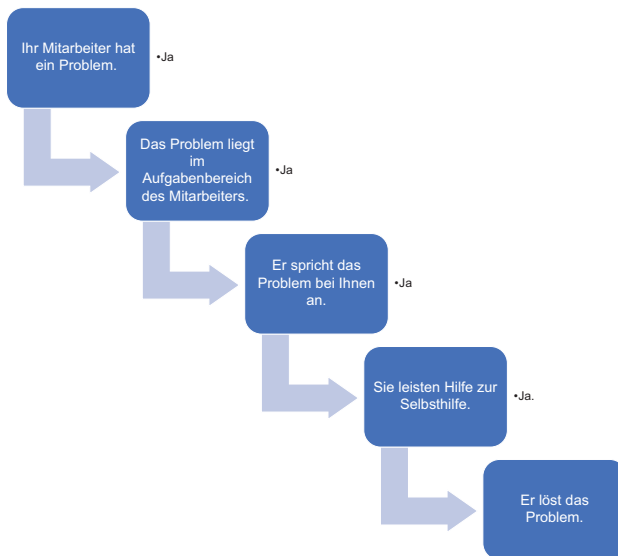
- Das Potenzial von Mitarbeitern wahrnehmen,
- Vertrauen aufbauen, Vorbild sein und inspirieren,
- Leistungen und Ergebnisse einfordern,
- Ihren Mitarbeitern ermöglichen, Risiken einzugehen,

- Kritik sachlich und konstruktiv vortragen,
- Ihren Mitarbeitern Gelegenheit geben, sich selbst zu korrigieren.

Hinzu kommen alle Aufgaben, die Ihnen aufgrund Ihrer fachlichen Eignung übertragen wurden. Als Verkaufsleiter sollen Sie Umsätze und Erträge steigern, als Marketingleiter die Kommunikation des Unternehmens optimieren, als Leiter für Forschung und Produktentwicklung dafür sorgen, dass qualitativ hochwertige Produkte termingerecht im Markt platziert werden, als Leiter der Buchhaltung tragen Sie die Verantwortung für alle kaufmännischen Belange des Unternehmens.

Ihre Aufgaben als Führungskraft sind also zahlreich und anspruchsvoll. Aber eine Aufgabe gehört definitiv nicht dazu: Dass Sie die Arbeit Ihrer Mitarbeiter erledigen!

Nehmen Sie das Anliegen Ihres Mitarbeiters ernst, und seien Sie eine sichere Basis für ihn. Versuchen Sie herauszufinden, ob Ihr Mitarbeiter die Lösung für sein Problem bereits selbst im Kopf hat, sie aber vielleicht noch nicht auf den Punkt bringen kann. Stellen Sie ihm deshalb gezielte Fragen, damit er die Lösung selbst formulieren kann. Leisten Sie auf diese Weise Hilfe zur Selbsthilfe – aber achten Sie darauf, dass Ihr Mitarbeiter seine Aufgabe auch selbst erledigt!

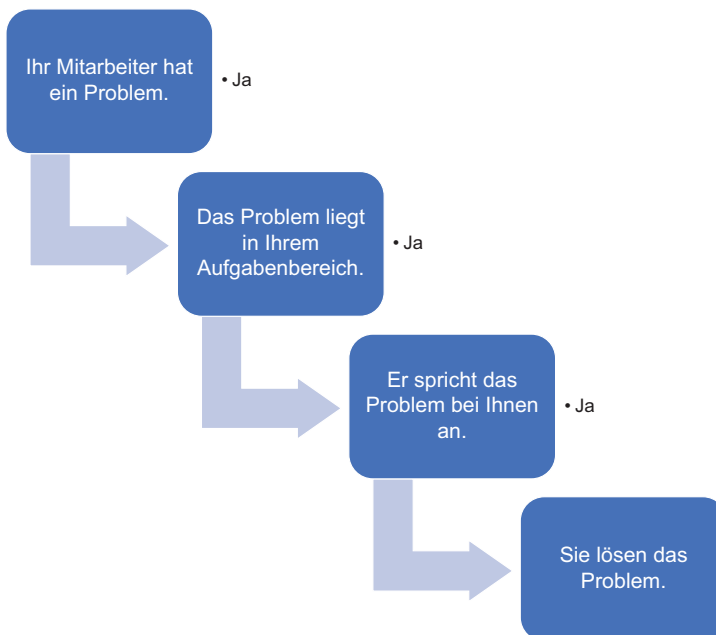


Diese Hilfe zur Selbsthilfe ist deshalb so wichtig, weil Sie zum einen wertvolle Zeit für Ihre eigenen Aufgaben gewinnen und zum anderen Ihren Mitarbeiter dazu gebracht haben, sich wieder ein kleines Stück weiterzuentwickeln: Professionell, weil er selbst eine Lösung für sein fachliches Problem entworfen hat, aber auch persönlich, weil er durch seine erweiterte Problemlösungskompetenz (zusätzliches) Selbstvertrauen gewonnen hat.

Persönliche Weiterentwicklung ist für viele ein starker Antrieb. Indem Sie dem Mitarbeiter die Gelegenheit geben und dabei unterstützen, seine Aufgaben, Probleme und Herausforderungen zu bewältigen, verschaffen Sie ihm Erfolgserlebnisse. Und diese Erfolgserlebnisse für Ihre Mitarbeiter sind die Quintessenz Ihrer Führungsarbeit.

Entscheidungsvariante 5

Natürlich gibt es noch eine weitere Entscheidungsvariante: Ihr Mitarbeiter hat ein Problem, das aber in Ihren Bereich fällt. Dann liegt es auch an Ihnen, dieses Problem zu lösen. Beispiel: Ihre Mitarbeiter bitten um regelmäßige Teambesprechungen, oder sie benötigen Informationen über eine neue Produktlinie, oder sie bitten Sie um ein Feedback.



Damit Sie Erfolgserlebnisse für Ihre Mitarbeiter schaffen können, müssen einige Rahmenbedingungen stimmen. Über die richtige strategische Ausrichtung, Leitbilder, Ziele und das Verhalten eines Unternehmens (Abschn. 2.2) hinaus sollten Ihren Mitarbeitern auch die notwendigen Ressourcen wie das entsprechende Budget, die notwendige IT-Infrastruktur und angemessene Arbeitsplätze zur Verfügung stehen.

Leider ist das häufig nicht der Fall, weil (Schein-)Argumente, Gründe und Rechtfertigungen, warum etwas gut funktioniert oder nicht funktioniert, vorge-schoben werden. Diese Ausreden sind Legion und werden oft genug zu Neben-kriegsschauplätzen, die Sie vom Wesentlichen abhalten.

Als Führungskraft müssen Sie deshalb vorausdenken und frühzeitig prüfen, ob die Rahmenbedingungen und Ressourcen gegeben sind, damit Ihre Mitarbeiter ihre beste Leistung entfalten können.

Wenn das nicht der Fall sein sollte, dann konzentrieren Sie sich auf das, was Sie selbst steuern können: Ihre Kommunikation als Führungskraft. Um diese erfolgreich zu gestalten, benötigen Sie die richtigen Kommunikationstechniken und -instrumente.

2.3.6 Kommunikationstechniken

Damit Sie als Führungskraft Hilfe zur Selbsthilfe leisten können und Erfolgserlebnisse für Ihre Mitarbeiter schaffen, müssen Sie Ihre Kommunikation zielgerichtet gestalten. Dafür sollten Sie ein paar wertvolle Kommunikationswerkzeuge kennen und nutzen können. Vielleicht wenden Sie heute schon einen Teil davon bewusst oder unbewusst an, vielleicht kennen Sie sie bereits, haben sie aber noch nicht oder nur rudimentär eingesetzt.

Zu den grundlegenden Instrumenten gehören Fragen und Fragetechniken (vgl. Abschn. 2.3.7). Mit den richtigen Fragen erhalten Sie die Informationen, die Sie benötigen. Doch wie stellen Sie sicher, dass Sie die Informationen, die Sie erhalten, richtig verstehen? Das richtige gegenseitige Verständnis ist für den Aufbau einer belastbaren, von Vertrauen geprägten Beziehung unabdingbar. Insofern ist Zuhören bzw. aktives Zuhören (vgl. Abschn. 2.3.8) ein wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Mitarbeitergespräche.

Diesen beiden grundlegenden Kommunikationstechniken widmen wir uns auf den folgenden Seiten.

Natürlich sollten Sie als Führungskraft auf Vorwände und Einwände Ihrer Mitarbeiter gefasst sein. Auf diese Antworten angemessen und souverän zu reagieren,

ist eine weitere Herausforderung für Ihre Fähigkeit als Führungskraft, Gespräche erfolgreich zu führen. Hierzu erfahren Sie mehr in Abschn. 4.9.

Wie Sie mithilfe wirksamer Rhetorik erreichen, Ihre Interessen durchzusetzen und die Haltung Ihrer Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, erfahren Sie in Abschn. 4.8.

Tab. 2.8 zeigt im Überblick die wesentlichen Kommunikationswerkzeuge einer zielgerichteten Gesprächsführung.

2.3.7 Strategische Fragetechniken

Wer fragt, der führt. Gezielte, kluge Fragen sind ein machtvolles Instrument, um ein gewünschtes Gesprächsergebnis zu erzielen. Leider müssen wir als Erwachsene das Fragenstellen neu lernen, denn unsere Neugier und damit der Drang, Fragen zu stellen, wird im Lauf unseres Lebens negativ beeinflusst:

Als Kind stellen wir eine Menge Fragen, denn da dürfen wir es noch, auch wenn wir den ein oder anderen Erwachsenen bei so viel Wissensdrang schon leicht nerven. Spätestens in der Schule sind jedoch vor allem die Lehrer diejenigen, die Fragen stellen. Und wer als Schüler die Antworten nicht kennt, fängt sich schlechte Noten ein.

Fragende, neugierige Schüler werden von Lehrern, zumindest aber von den Mitschülern, so lange abgestraft, bis auch der Neugierigste es aufgibt, Fragen zu stellen.

Tab. 2.8 Werkzeuge für erfolgreiche Kommunikation

Strategische Fragetechnik	Aktives Zuhören	Einwandbehandlung	Kraftvolle Botschaften
Stelle ich (überhaupt) Fragen?	Höre ich richtig (aktiv) zu und verstehe ich meinen Gesprächspartner?	Nehme ich Einwände wahr? Kann ich sie von Vorwänden unterscheiden?	Wie gelingt es mir, meine Interessen und Vorstellungen als Führungskraft einzubringen?
Welche Art von Fragen stelle ich mit welchem Ziel?	Kann ich in eigenen Worten wiederholen, was mein Gesprächspartner gesagt hat?	Wie reagiere ich auf Einwände?	Wie schaffe ich es, den Mut und die Zuversicht meines Gesprächspartners zu aktivieren?
Wie häufig stelle ich welche Art von Fragen?	Fühlt mein Gesprächspartner sich verstanden?	Kann ich Einwände richtig behandeln?	Wie erhöhe ich die Akzeptanz meiner Aussagen bei meinen Mitarbeitern?

Warum ist es gerade für Sie als Führungskraft wichtig, die richtigen Fragen zu stellen?

- Sie zeigen damit Interesse an Ihren Mitmenschen (und Mitarbeitern),
- Sie erfahren mehr über die Bedürfnisse, Motive und Interessen Ihrer Mitarbeiter,
- Sie lernen die Persönlichkeiten Ihrer Mitarbeiter (besser) kennen,
- Sie erfahren mehr über ihre Stärken und Schwächen,
- Sie finden ihre Kompetenzen und intellektuellen Fähigkeiten heraus,
- Sie können Ihre Mitarbeiter auf diese Weise besser, weil angemessener beurteilen, und
- Sie können Hilfe zur Selbsthilfe leisten.

Natürlich sollen Sie nicht den Eindruck erwecken, Ihre Mitarbeiter verhören oder ausfragen zu wollen. Dieses Gefühl würde Ihre Mitarbeiter unter Stress setzen und Ihre Beziehungen zu ihnen belasten. Daher ist es wichtig, die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt zu stellen. Welche das sind, müssen Sie situativ für sich und die jeweilige Gesprächssituation herausfinden.

Möchten Sie zum Beispiel möglichst viele und umfassende Informationen erhalten, bieten sich die sogenannten offenen Fragen an, sie beginnen beispielsweise mit den Worten: Wo, weshalb und wie.

Ist es Ihr Ziel, Ihre Mitarbeiter (oder andere Gesprächspartner) auf einen bestimmten Weg zu bringen oder zu einer Entscheidung zu führen, nutzen Sie die geschlossenen Fragen. Beispiel: Haben Sie verstanden, was ich Ihnen gerade gesagt habe? Stimmen Sie mir zu?

Es gibt sehr viele Variationsmöglichkeiten und Gelegenheiten, die unterschiedlichen Frageformen für die jeweilige Gesprächssituation und Ihre Zwecke einzusetzen. Tab. 7.1 im Anhang liefert Ihnen eine umfassende Übersicht.

2.3.8 Aktives Zuhören

Wenn Sie Fragen stellen, erhalten Sie (in aller Regel) Informationen. Ob Sie diese richtig verstanden haben, können Sie prüfen, indem Sie das Instrument des Aktiven Zuhörens anwenden. So steigern Sie das gegenseitige Verständnis füreinander, was wiederum essenziell ist für eine belastbare, zwischenmenschliche Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern.

Aktives Zuhören hat in Kombination mit professionellen Fragetechniken noch einen weiteren positiven Effekt: Sie unterstützen Ihren Mitarbeiter darin, dass er selbst eine Lösung für seine Aufgabe bzw. sein Problem entwickelt.

Das aktive Zuhören bildete sich aus der nicht-direktiven Gesprächspsychotherapie von Carl Rogers (Rogers 1983, 2016). Rogers fand in therapeutischen Situationen heraus, dass er seinen Patienten immer dann helfen konnte, wenn er es schaffte, dass sie selbst auf die Lösung für ihre Probleme kamen.

Am Beginn einer solchen Therapie steht also immer die Suche des Patienten nach Hilfe. Denken Sie an Ihre tägliche Führungsarbeit: Wann klopfen Ihre Mitarbeiter an Ihre Tür? Richtig: Wenn sie ein Problem haben. Patienten und Mitarbeiter haben ein gemeinsames Ziel: Sie wollen ihr Problem aus der Welt schaffen.

Erklären Sie sich deshalb gern bereit, Ihrem Mitarbeiter bei der Lösung für sein Problem zu helfen. Zentrales Ziel Ihres Gesprächs sollte es jedoch sein, dass Ihr Mitarbeiter die Verantwortung für das Problem und seine Lösung behält bzw. annimmt.

Nun sorgen Sie dafür, dass Ihr Mitarbeiter selbst eine Lösung entwickelt. Die Wahrscheinlichkeit, dass er diese Lösung tatsächlich umsetzt, ist sehr groß – und ganz nebenbei wächst sein Selbstvertrauen.

Aktives Zuhören bedeutet für Führungskräfte deshalb

- Sich auf der Sachebene und auf der Beziehungsebene vollkommen auf den Mitarbeiter einzustellen und dies durch die eigene Körpersprache und Mimik auszudrücken. Dazu gehört auch, eigene Themen für dieses Gespräch auszublenden;
- offenes und ehrliches Interesse am Mitarbeiter zu zeigen;
- dem Mitarbeiter einen großen Redeanteil zuzugestehen, ihn nicht zu unterbrechen und ausreden zu lassen;
- mit verschiedenen Werkzeugen auf **verbaler**, **paraverbaler** und **nonverbaler** Ebene (vgl. Tab. 2.9) das Gespräch zu steuern und dabei die eigene Meinung zurückzustellen;
- die Bedürfnisse, Motive, Interessen und Ziele des Mitarbeiters zu erkennen und anzusprechen;
- Verständnis zu zeigen, aber nicht unbedingt einverstanden sein zu müssen;
- Missverständnisse zu vermeiden und bei bestehenden Missverständnisse zu klären; und
- bestätigende Signale zu senden und ein positives Feedback zu geben.

Tab. 2.9 Die Ebenen des aktiven Zuhörens

Nonverbal	Paraverbal	Verbal
<ul style="list-style-type: none">• Blickkontakt aufnehmen und halten• Kopfnicken• Bewusst gesteuerte Bewegung wie Kopfnicken oder Kopfschütteln• Zustimmungende Gestik und Mimik• Spiegeln/Pacing: die Körpersprache des Gesprächspartners spiegeln, aber nicht imitieren	<ul style="list-style-type: none">• Stimmeigenschaften nutzen (Stimmlage, Tonfall, Resonanzraum der Brust)• Sprechverhalten anpassen (Betonung, Artikulation, Lautstärke, Sprechtempo und Sprachmelodie)• Sprechpausen und Schweigen einlegen und aushalten	<ul style="list-style-type: none">• Zustimmung/Verständnis äußern• Gegenfragen stellen• Paraphrasieren• Emotionen verbalisieren• Zusammenfassen/Akzeptanz einholen• Klären und präzisieren• Verbinden und weiterführen• Abwägen

Bezogen auf die die nonverbale und paraverbale Ebene bedeutet das beispielsweise

- Nicken Sie zustimmend mit dem Kopf.
- Öffnen Sie Ihren Körper zu Ihrem Mitarbeiter hin, also öffnen Sie die Arme.
- Die Beine können Sie gern übereinanderschlagen, aber nicht so, dass Ihre Knie direkt auf den Mitarbeiter zeigen oder Sie dem Mitarbeiter die volle „Breitseite“ des überschlagenen Beines präsentieren.
- Schaffen Sie mit Ihrer Stimmlage und Sprechgeschwindigkeit Vertrauen.
- Bleiben Sie in einer beruhigenden Tonlage und sprechen Sie etwas langsamer.
- Machen Sie Pausen und halten Sie Pausen aus.

Tab. 2.9 zeigt eine Übersicht über die verschiedenen Ebenen des aktiven Zuhörens.

Im Anhang in Kap. 7 (Tab. 7.2 und 7.3) finden Sie eine ausführliche Darstellung und Übungen zu der verbalen Ebene des aktiven Zuhörens.

2.4 Fazit: Wie Sie Vertrauen aufbauen

Wie wir uns und andere wahrnehmen und auf andere reagieren, hat Einfluss auf unser Zusammenleben und Zusammenarbeiten mit anderen. Die Signale, die wir dabei aussenden, besitzen eine Botschaft, die unsere Beziehungen zu diesen Menschen stärkt oder schwächt.

Führungskräfte, die eine starke, verlässliche, belastbare Beziehung zu ihren Mitarbeitern aufbauen, können diese dabei unterstützen, ihr Potenzial voll zu entfalten. Das Bedürfnis nach Sicherheit hat jeder Mensch. Je mehr es Ihnen gelingt, für Ihre Mitarbeiter eine sichere Basis zu sein, desto eher ermöglichen Sie es ihnen, Risiken einzugehen und über sich hinauszuwachsen. Deswegen:

- Achten Sie auf die Signale, die Sie selbst aussenden.
- Achten Sie auf die Signale, die Sie von Ihren Mitarbeitern erhalten.
- Suchen Sie nach den Bedürfnissen, Interessen und Motiven, die hinter diesen Signalen liegen.
- Versuchen Sie mit den passenden Kommunikationstechniken, Ihre Mitarbeiter zu verstehen und ihre Bedürfnisse, Interessen und Motive einzuordnen.
- Nutzen Sie dieses Verständnis, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern zu stärken.

Und denken Sie daran: Verständnis haben heißt nicht, einverstanden zu sein!

Übung

Ich möchte Sie zu einer weiteren Übung einladen. Stellen Sie sich dabei die folgenden Fragen:

- Welche Einflussfaktoren für den Aufbau von Vertrauen können Sie bei sich selbst beeinflussen, vielleicht sogar aktiv steuern?
- Welche Faktoren können Sie bei Ihrem Mitarbeiter steuern?
- Auf welche Einflussfaktoren haben Sie nur begrenzt Einfluss, bei sich selbst und Ihrem Mitarbeiter?
- Welche Faktoren können Sie überhaupt nicht kontrollieren, beeinflussen oder steuern, weder bei sich selbst noch bei Ihrem Mitarbeiter?

Gehen Sie die einzelnen Faktoren in der folgenden Abbildung durch und machen Sie die Kreuze an den entsprechenden Stellen.

	Sie für sich selbst			Sie bei Ihrem Mitarbeiter		
	steuerbar	bedingt steuerbar	nicht steuerbar	steuerbar	bedingt steuerbar	nicht steuerbar
Bedürfnisse, Interessen und Motive						
Eine sichere Basis darstellen						
Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen ("Ich bin o.k.")						
Einstellung zu anderen Menschen ("Du bist o.k.")						
Selbstbild						
Fremdbild						
Wunschbild						
Fachwissen						
Methodik						
Haltung						
Persönlichkeit						
Verhalten des Arbeitgebers						
Kommunikation						
Aussehen / Attraktivität						
Äußeres Erscheinungsbild / Kleidung						

Im Anhang finden Sie eine ausführliche Frageliste, mit deren Hilfe Sie Ihre eigene Wahrnehmung zu den Einflussfaktoren für Vertrauen noch einmal überprüfen und reflektieren können.

Zusammenfassung Vertrauen aufbauen

Nach diesem Modul sollten Sie sich folgenden Themenbereichen bewusst sein und daran arbeiten können (vgl. Abb. 2.15):

Ihre Ziele sollten sein:

- Eine belastbare Beziehung aufbauen und Vertrauen entwickeln
- Bedürfnisse und Motive unterscheiden und wahrnehmen können
- Eine sichere Basis für den Mitarbeiter werden
- Gegenseitiges Verständnis mithilfe von Werkzeugen der Kommunikation herstellen

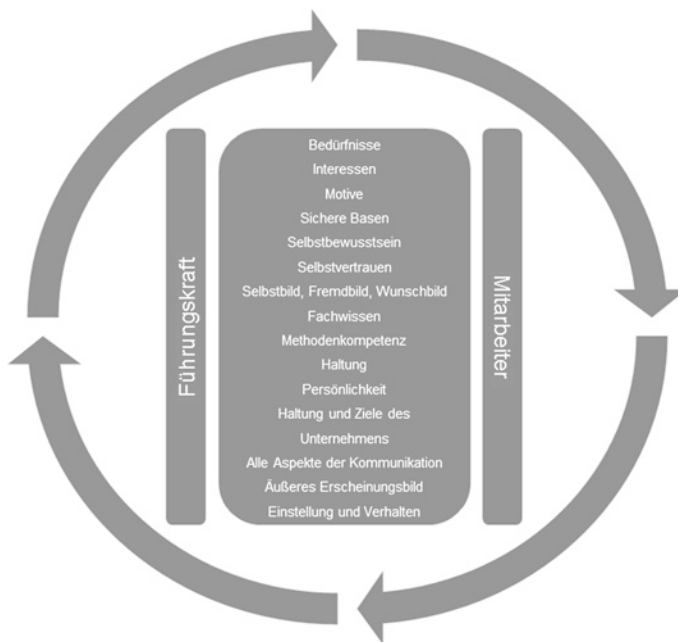


Abb. 2.15 Überblick über die Einflussfaktoren für den Aufbau von Vertrauen

Um diese Inhalte sollte es in Ihrer Führungsfunktion gehen:

- Unterscheiden der Sach- und Beziehungsebene
- Bedürfnisse, Interessen und Motive
- Sie als sichere Basis
- Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen
- Selbstbild, Fremdbild und Wunschbild
- Autorität, Charisma und Vertrauen
- Fachwissen, Methodenkompetenz, Verhalten und Persönlichkeit
- Verhalten des Arbeitgebers
- Hormone und Vertrauen
- Kommunikation und Vertrauen
- Der erste Eindruck
- Körpersprache und ihre Signale
- Äußeres Erscheinungsbild

Diese Kommunikationstechniken sollten Sie beherrschen:

- Strategische Fragetechnik
- Aktives Zuhören

Der Nutzen, den Sie daraus ziehen, sollte Sie sagen lassen:

- Ich als Führungskraft verstehe meine Mitarbeiter
- Meine Mitarbeiter verstehen mich als Führungskraft
- Ich entwickle eine belastbare, vertrauensvolle Beziehung zu meinen Mitarbeitern

Literatur

- Adam, H., und A.D. Galinsky. 2012 Enclothed cognition. *Journal of Experimental Social Psychology* 48:918–925. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2012.02.008>. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103112000200>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Anwar, Y. 2011. Is a stranger genetically wired to be trustworthy? You'll know in 20 seconds. news.berkeley.edu/2011/11/14/wired-to-be-trustworthy/. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.

- Baumgartner, T. 2012. Wirkung von Oxytocin auf emotionale und kognitive Empathie. Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Bonn. <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2012/2830/2830.pdf>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Baumgartner, T., et al. 2008. Oxytocin shapes the neural circuitry of trust and trust adaptation in humans. *Neuron* 58 (4): 639–650. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.neuron.2008.04.009>. [http://www.cell.com/neuron/pdf/S0896-6273\(08\)00327-9.pdf](http://www.cell.com/neuron/pdf/S0896-6273(08)00327-9.pdf). Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Bayer, S., und A.M. Schüller. 2015. Kleider machen Leute: Studie zeigt, was Businesskleidung bewirkt. Formale Kleidung verändert Denken und Handel. <http://www.salesjob.de/vertriebsinfo/magazin/rubriken/trends/kleider-machen-leute-studie-zeigt-was-business-kleidung-bewirkt/>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Borkenau, P., und F. Ostendorf. 2008. *NEO-Fünf-Faktoren Inventar nach Costa und McCrae (NEO-FFI)*. Manual, 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Braatz, D. 2016. Der klassische Herrenanzug ist in der Krise. <http://www.sueddeutsche.de/stil/mode-der-klassische-herrenanzug-ist-in-der-krise-1.3284345>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Ebner-Eschenbach, M. 2015. *Aphorismen*. Berlin: Verlag der Contumax.
- Egloff, L., und L.L. Gassmann. 2011. Vertrauensfördernde Sexualhormone. Fremden vertrauen dank Oxytocin. Universität Zürich. <http://www.news.uzh.ch/de/articles/2011/fremden-vertrauen-dank-oxytocin.html>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Ekman, P. 2011. *Ich weiß, dass du lügst: Was Gesichter verraten*, 6. Aufl. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Fombrun, C.J., und C.B.M. Van Riel. 2008. *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall Books.
- Harris, T.A. 2015. *Ich bin o.k., Du bist o.k.*, 50. Aufl. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Heine, Heinrich. 1844. *Deutschland. Ein Wintermärchen*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Herzberg, F., B. Mausner, und B. Bloch Snyderman. 2011. *The motivation to work*, überarbeitete Aufl. Piscataway: Transaction.
- Hoffmann, M. 2011. Businessmode-Quiz II: Wie stilsicher sind Sie? <http://m.spiegel.de/karriere/a-749087.html>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Kohlrieser, G., S. Goldsworthy, und D. Coombe. 2013. *Fördern und fordern. Effektive Führung mit sicherer Basis*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Kosfeld, M., et al. 2005. Oxytocin increases trust in humans. *Nature* 435:673–676. doi:[10.1038/nature03701](https://doi.org/10.1038/nature03701). Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Kraus, M.W., und W.B. Mendes. 2014. Sartorial symbols of social class elicit class-consistent behavioral and physiological responses: A dyadic approach. *Journal of Experimental Psychology: General* 143 (6): 2330–2340. doi:[10.1037/xge0000023](https://doi.org/10.1037/xge0000023). <https://static.squarespace.com/static/5432c0d8e4b0fc3eccdb0500/t/5435ae77e4b0179b57ec0558/1412804215542/sartorial-symbols-of-social-class-elicits-consistent-behavioral-and-physiological-responses.pdf>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Maslow, A. 1981. *Motivation und Persönlichkeit*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- McClelland, D.C. 2010. *The achieving society*. Eastford: Martino Fine Books.
- Molcho, S. 2002. *Alles über Körpersprache: Sich selbst und andere besser verstehen*. München: Mosaik.
- Molcho, S. 2005. *Körpersprache des Erfolgs*. München: Ariston.
- Naumann, F. 2015. *Schöne Menschen haben mehr vom Leben: Die geheime Macht der Attraktivität*. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.

- Nickl, Roger. 2006. Augenblick. *Unimagazin* 3 (2006): 36–40. Universität Zürich, Zürich. http://www.kommunikation.uzh.ch/dam/jcr:00000000-2480-b31a-ffff-ffffbf98f714/Magazin_3_06-36.pdf. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Oberwittler, J. 2016. Kleidung und Karriere: Anziehen, aufsteigen. <http://m.spiegel.de/stil/a-1124885.html>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Rettig, D. 2012. Kleider machen Leute – Unsere Kleidung beeinflusst unser Denken. www.alltagsforschung.de/kleider-machen-leute-unsere-kleidung-beeinflusst-unser-denken/. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Rogers, C.R. 1983. *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Client-Centered Therapy*, 20. Aufl. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.
- Rogers, C.R. 2016. *Entwicklung der Persönlichkeit: Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*, 20. Aufl. Stuttgart: Klett Cotta.
- Schiffmann, I. 2016. Arbeitskleidung: Wie beeinflusst Kleidung unsere Arbeitshaltung? <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2017/01/arbeitskleidung-einfluss-leistung-symbolik>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Schulz von Thun, F. 2014. *Miteinander reden Bd. 1–4: Störungen und Klärungen/Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung/Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation/Fragen und Antworten*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Sentürk, J. 2012. *Schulterblick und Stöckelschuh: Wie Haltung, Gestik und Mimik über unseren Erfolg entscheiden*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sierminska, E. 2015. Does it pay to be beautiful? Physically attractive people can earn more, particularly in customer-facing jobs, and the rewards for men are higher than for women. IZA World of Labor project. doi:10.15185/izawol.161. <https://wol.iza.org/articles/does-it-pay-to-be-beautiful/long>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Slepian, M.L. et al. 2015. The cognitive consequences of formal clothing. *Social Psychological and Personality Science* 6 (6): 661–668. doi:10.1177/1948550615579462. http://www.columbia.edu/~ms4992/Pubs/2015_Slepian-Ferber-Gold-Rutchick_Clothing-Formality_SPPS.pdf. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- US-Studie – formelle Kleidung macht uns schlauer. 2015. <http://www.fr-online.de/karriere/anzu-ege-und-kostueme-us-studie—formelle-kleidung-macht-uns-schlauer,1473056,30925006.html>. Zugegriffen: 2. Apr. 2017.
- Watzlawick, P. 2011. *Menschliche Kommunikation, Formen, Störungen, Paradoxien*, 12. Aufl. Bern: Hogrefe.

Trust-based Leadership – Führen durch Vertrauen
Erfolgreiche und leidenschaftliche Mitarbeiter durch
Integrität und Wertschätzung

Schmiedel, M.

2017, XV, 191 S. 32 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-14874-4