
Vorwort

„Vertrauen ist der Anfang von allem.“

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Grünwald
im Juni 2017

Martin Schmiedel

Weitere Online-Informationen zum Konzept und hilfreiche Inhalte zum Buch

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

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

Literatur

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

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