

George Kohlrieser

Fördern und Fordern

**Effektive Führung
mit sicherer Basis**

WILEY

**George Kohlrieser, Susan Goldsworthy und
Duncan Coombe**

Fördern und Fordern

*Effektive Führung mit
sicherer Basis*

Deutsch von Birgit Reit

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Das englische Original erschien 2012 unter dem Titel *Care to Dare. Unleashing Astonishing Potential through Secure Base Leadership* bei Jossey Bass, einem Imprint John Wiley & Sons.

© 2012 John Wiley & Sons.

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

This E-Book published under license with the original publisher John Wiley and Sons, Inc.

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem

Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

1. Auflage 2013

© 2013 Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469
Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Dieses E-Book wird mit Genehmigung des Original-Verlages John Wiley and Sons, Inc. publiziert.

Satz: inmedialo Digital- und Printmedien UG, Plankstadt

Umschlaggestaltung: Adam Design, Weinheim

Print ISBN: 978-3-527-50755-9

epub ISBN: 978-3-527-68084-9

mobi ISBN: 978-3-527- 68083-2

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Teil 1

1. Führung als Chance

Was ist eine sichere Basis?

Führung mit sicherer Basis

Sichern Sie Ihre Leute: Die Elemente der

Führung mit sicherer Basis

Was folgt nun? Was tun Sie am kommenden

Montagsmorgen?

Häufig gestellte Fragen

2. Führung mit sicherer Basis in Aktion

**Eigenschaften von Basis-Führungskräften
(Secure Base Leaders)**

So werden Sie ein Experte

Häufig gestellte Fragen

Teil 2

3. Vertrauen aufbauen: Der Bindungszyklus

Die Phasen des Bonding-Zyklus

Vertrauen durch effektive Bindungen

Zwei Merkmale von Basis-Führungskräften,
die Ihnen helfen, Bindungen einzugehen
Häufig gestellte Fragen

4. Veränderungen bewirken: Trauer hilft, Verluste anzunehmen

Trauer, Verlust und die Auswirkungen
zerstörter Bindungen

Die Phasen der Trauer

Akzeptanz und der richtige Umgang mit
Trauer fördert Veränderungen in
Organisationen

Zwei Merkmale der Führung mit sicherer
Basis, die Ihnen helfen, durch die Akzeptanz
von Verlusten Veränderungen umzusetzen
Häufig gestellte Fragen

5. Fokus: Die Macht des geistigen Auges

Ist das Glas halb leer oder halb voll?

So beeinflussen sichere Basen das geistige
Auge

Verfassung und das Auge des Geistes

Geistiges Auge, Erwartungen und
Möglichkeiten

Zwei Merkmale von Basis-Führungskräften,
mit deren Hilfe

Sie das geistige Auge fokussieren können
Häufig gestellte Fragen

6. Leistung: Das Spiel auf Sieg (Playing to win)

Die vier Ansätze der Führung

Die sechs Führungsstile

Zwei Merkmale der Führung mit sicherer Basis, die Sie beim Spiel auf Sieg unterstützen

Häufig gestellte Fragen

Teil 3

7. Die Stärkung der eigenen sicheren Basen

Ihre derzeitigen sicheren Basen

Die Wurzeln Ihrer Führungsweise

Seien Sie Ihre eigene sichere Basis

Häufig gestellte Fragen

8. So werden Sie eine sichere Basis für andere

Die Prioritäten für Ihre Entwicklung

Entwickeln Sie einen sicheren Bindungsstil

Lernen Sie Ihre Signale kennen und die Signale anderer

zu deuten

Verbessern Sie Ihre Fähigkeit zu tiefem Dialog

Häufig gestellte Fragen

9. Verwandeln Sie Ihre Organisation in eine sichere Basis

Führung als Inspiration

Verankern Sie die Führung mit sicherer Basis in den

Prozessen der Personalabteilung

Klarheit der Ziele, der Vision und der Mission

Die Ergebnisse

Häufig gestellte Fragen

10. Führung und Organisationen menschlich gestalten

Ein menschlicher Führungsstil

Eine humane Organisation der Arbeit

Lösungen für echte Probleme menschlicher gestalten

Die menschliche Gestaltung der Mission

Führungspersönlichkeiten: Ihre nachhaltigste Chance

Die Forschungsarbeit zu diesem Buch

Studie 1: Die Entwicklung der Merkmale

Studie 2: Erprobung der Merkmale

Dank

Stichwortverzeichnis

Vorwort

Sir Richard Branson, als Gründer zahlreicher Unternehmen unter dem Markennamen Virgin bereits zu Lebzeiten eine Legende, ist nicht nur einer der reichsten und abenteuerlustigsten Männer in Großbritannien, sondern wie es scheint auch einer der ausgeglicheneren und amüsantesten. Er hat noch drei jüngere Geschwister, und da er Legastheniker ist, hatte er in Schule und Ausbildung schwer zu kämpfen. Doch er wollte sich auf keinen Fall von diesem Manko einschränken lassen. Seit frühester Jugend konzentrierte er sich stattdessen auf den Aufbau seiner Unternehmen. Beim ersten Versuch, einer Schülerzeitung, nutzte er sein Talent im Umgang mit Menschen. Damals war er erst 16 Jahre alt.

Am bekanntesten ist wohl seine Fluggesellschaft. In seiner Autobiografie beschreibt er, wie er sich zu ihrer Gründung entschloss:

»Meine Interessen sind darauf gerichtet, mir große, scheinbar unerreichbare Herausforderungen zu stellen und sie zu meistern. [...] Wenn ich [...] mein Leben in vollen Zügen auskosten wollte, musste ich diesen Schritt wagen.«[\[1\]](#)

Als seine Großmutter 99 Jahre alt war, schrieb sie in einem Brief an Branson, das letzte Jahrzehnt ihres Lebens sei das Beste gewesen. Sie inspirierte ihn mit der eindringlichen Botschaft: »Dieses Leben gestattet dir nur einen Versuch, also mache das Beste daraus.« Sir Richard Branson sagt dazu: »Ich gebe mein Bestes, um ihrem Wunsch zu entsprechen.« Auch seiner Mutter gesteht er zu, sein Denken geprägt zu haben: »Meine Mutter war fest entschlossen, uns zu unabhängigen Menschen zu erziehen.« In seinem Buch *Business ist wie Rock 'n' Roll* schrieb er: »Als ich vier Jahre alt war, hielt sie das Auto einige Kilometer von

zu Hause

entfernt an und zwang mich, selbst meinen Heimweg über die Felder zu suchen.«[\[2\]](#)

Sir Richard wird oft als transformierende Führungspersönlichkeit bezeichnet. Er stellt motivierte Personen ein, erzeugt eine ganze Menge an zielgerichteter Energie und erwartet dann von seinen Mitarbeitern, dass sie das von ihm gesteckte Ziel erreichen. Er glaubt fest, dass man den Menschen helfen muss, Dinge zu erreichen, die sie nicht für möglich gehalten hätten, und er genießt es, andere als Katalysator zum Erfolg zu führen. Er glaubt daran, dass der Mensch lernt, indem er Theorien auf die Probe stellt und Fehler begeht. Gleichzeitig ist er dafür bekannt, dass er seine Mitarbeiterschaft wie eine große Familie behandelt. Sein Blog auf der Homepage von Virgin ist das beste Beispiel für seinen sehr persönlichen, warmen und einnehmenden Umgangstil.

Neben seinem Firmenimperium verwendet Richard Branson auch viel Energie auf Virgin Unite, eine nicht gewinnorientierte Stiftung, die sich auf unternehmerische Ansätze zur Lösung sozialer und ökologischer Probleme konzentriert. Caroline Hart, eine Dame, die Mittel aus der Stiftung erhält, brachte in einem Kommentar auf der Virgin-Website zum Ausdruck, was diese Hilfe für ihre Sache bedeutet: »Sir Richard Branson ist authentisch, das kann ich aus eigener Erfahrung sagen. Er stellte sich hinter eine meiner Ideen, wie wir noch mehr Mittel aufreiben konnten, und durch seine Hilfe gelang es uns, eine Schule in Indien wieder aufzubauen, die vom Tsunami zerstört worden war. Wir brauchen mehr solche Menschen und Unternehmen, wenn die Welt wieder auf die Beine kommen soll.«

Screw Business As Usual, das neuste Buch von Sir Richard, will andere für seinen Traum begeistern, den seine Website folgendermaßen beschreibt: »[Wir wollen] den Kapitalismus auf den Kopf stellen – unsere Werte verwandeln, von der

reinen Konzentration auf den Profit hin zur Sorge um die Menschen, die Gemeinschaft und die ganze Erde.« Er erklärt: »Während ich in den letzten Jahrzehnten ein aufregendes Unternehmen nach dem anderen gründete, dachte ich, das Leben und die Arbeit könnten nicht mehr besser werden. Bei der Arbeit an diesem Buch erkannte ich jedoch, dass wir bisher eigentlich nur geübt haben. Wir bereiteten uns auf die größte Herausforderung und Chance unseres Lebens vor. Jetzt können wir versuchen, alle zusammenzuhalten und die Art und Weise, wie wir die Probleme auf dieser Welt in Angriff nehmen wollen, auf den Kopf zu stellen und sie auf vollkommen neue, unternehmerische Weise zu betrachten. Noch nie gab es eine aufregendere Zeit für uns alle: Wir können jetzt diese großartige neue Welt erkunden, in der die Grenzen zwischen Arbeit und Sinnerfüllung verschmelzen und in der gute Werke auch für das Geschäft gut sind.«[\[3\]](#)

Wurden Sie je von einem Menschen wie Sir Richard Branson geführt, der sich um Sie wie um ein Familienmitglied kümmerte und Sie dazu anspornte, mehr zu leisten, als Sie je von sich selbst, von Ihrer Organisation und sogar von der Gesellschaft erwartet hätten?

Wir drei Autoren wurden alle von Führungspersönlichkeiten inspiriert, die uns halfen, uns selbst in anderem Licht zu sehen. Andererseits brachten auch wir andere dazu, mehr zu leisten als sie je für möglich gehalten hätten. Wir hatten und haben das Privileg, mit Führungskräften aus aller Welt zu arbeiten, darunter CEOs, Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder, Lehrer, Ärzte und Pflegekräfte, die sich selbst und ihre besten Chefs in Sir Richards Methode wiedererkennen.

Sir Richards Leistungen sind natürlich bewundernswert, aber er ist nicht der Einzige, der diese Art der Führungsphilosophie verkörpert, welche auf Menschen und Ziele gerichtet ist. In George Kohlriesers internationalem

Bestseller *Gefangen am runden Tisch: Klarheit schaffen, entschlossen verhandeln, Leistung freisetzen* dreht sich ein Kapitel um genau dieses Thema. Er erklärt dort, wie Unterhändler bei Geiselnahmen, Unternehmensleiter oder auch jeder andere Mensch in einflussreicher Position erfolgreich sein können, wenn sie anderen als »sichere Basis«(secure base) dienen. Für die Zwecke der Entwicklung von Führungskompetenzen, definieren wir eine »sichere Basis« wie folgt:

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

Viele Leser von *Gefangen am runden Tisch* und auch viele Leute, mit denen wir gearbeitet haben, wollten unbedingt genauer wissen, wie sie gleichzeitig eine sichere Basis darstellen und selbst eine haben konnten. In diesem Buch, *Fördern und Fordern*, zeigen wir nun, wie Sie anderen diese magische Kombination aus Sicherheit und Leistungswillen bieten können und wie Sie zu einer Führungspersönlichkeit mit der Wirkung einer sicheren Basis werden, gleichgültig, wo Sie tätig sind und unabhängig von Ihrem Titel oder Ihrer Berufsbezeichnung.

Als George die Geisel-Metapher wählte, schuf er einen ganz neuen Bezugsrahmen für das Thema der Führung von Menschen: Er zeigte den Führungskräften, dass sie angesichts eines Hindernisses - sei es eine Person, ein Ort, eine Sache oder gar die eigene Person - keineswegs hilf- und machtlos sind. Eine sichere Basis beschert uns einen »geiselfreien« psychologischen Zustand. Wie? Menschen mit sicherer Basis lassen sich nicht von ihren Ängsten zurückhalten. Sie trauen sich zu, selbst die größten Hindernisse zu überwinden. Denken Sie nur an Nelson

Mandela, der 27 Jahre im Gefängnis verbrachte und sich dennoch nie wie eine Geisel fühlte, oder an Gandhi, der zwar keinerlei formale politische Macht hatte, aber trotzdem ganz Indien verwandelte.

Fördern und Fordern zeigt Ihnen, wie Sie eine Führungspersönlichkeit werden, die ihren Gefolgsleuten eine verlässliche Basis bietet, sodass diesen die Ängste genommen werden, die ihre Leistungen behindern. Das Buch ist das Ergebnis unserer gemeinsamen Überlegungen, unserer Erfahrung und Forschungsarbeit auf diesem Gebiet. Es zeigt Ihnen, wie Sie erstaunliches Potenzial freisetzen können – einfach, indem Sie das Vertrauen aufbauen, die Veränderungen herbeiführen und den Fokus liefern, die die Grundlage für nachhaltig hohe Leistungen bilden. Führung mit einer sicheren Basis funktioniert auf persönlicher Ebene ebenso wie im Team und auf der Ebene der gesamten Organisation. Sie sorgen so gut für alle, dass die Leute bereit sind, die Hand nach ihren Träumen auszustrecken. Gleichzeitig finden Sie dabei zurück zu Ihrer eigenen Menschlichkeit.

Für uns drei Autoren ist es logisch und sinnvoll, an diesem Buch zusammenzuarbeiten, weil wir uns schon seit über zehn Jahren kennen und bei verschiedenen Aufgaben kooperieren. Der Inhalt spiegelt unsere unterschiedlichen Perspektiven wider. Unsere drei Erfahrungsweisen ergeben zusammen eine mächtige Kombination aus weit gefasster akademischer Theorie und tiefem praktischen Wissen. Wir vermitteln Ihnen neue Einsichten, Erkenntnisse und Coaching, damit Sie diese Konzepte noch heute in die Tat umsetzen können.

George kam zum ersten Mal mit dem Konzept der sicheren Basis in Berührung, als er in klinischer Psychologie promovierte. Wie alle Psychologiestudenten las er die aus der Nachkriegszeit stammenden Forschungsarbeiten zur Bindungstheorie von John Bowlby und Mary Ainsworth. Der

grundlegende Ausgangspunkt dieser Theorie lautet, dass Menschen sich aus ihrem Wesen heraus dazu getrieben fühlen, Nähe und Trost bei einer Person zu suchen, die ihnen ein Gefühl des Schutzes und der Sicherheit vermittelt. Im Verlauf seines Lebens hatte George das Privileg, vielen großartigen Denkern wie Carl Rogers, Elisabeth Kübler-Ross, Jim Lynch, Eric Berne, Eva Reich, Warren Bennis und Daniel Goleman zu begegnen und von ihnen zu lernen. Aus ihrem Werk leitete George sein Verständnis von der Führungskraft als menschliches Wesen ab. Während seiner Tätigkeit bei Strafverfolgungsbehörden als Unterhändler bei Geiselnahmen und Mediator in Fällen häuslicher Gewalt musste er in zahlreichen gespannten Situationen eine verlässliche Basis darstellen. Diese Erfahrungen - eine davon beschreibt er in [Kapitel 1](#) - bestätigten ihm die doppelte Anforderung, eine sichere Basis sowohl zu sein als auch zu haben. Später, als er als klinischer Psychologe und in verschiedenen anderen Funktionen tätig war, beispielsweise als Leiter eines Beratungszentrums namens Shiloh Institute und als Präsident der International Transactional Analysis Association, vertiefte sich sein Interesse an dem Konzept der sicheren Basis immer mehr.

Im Lauf der Zeit wechselte George auf das Gebiet der Manager-Fortbildung. Bei Veranstaltungen wie dem wegweisenden »High Performance Leadership-Programm« am IMD (International Institute for Management Development) in der Schweiz bringt George Tausenden von Führungskräften aus der ganzen Welt die Erkenntnisse aus seiner Arbeit nahe. Dabei trifft er viel zu viele Manager, die scheitern, weil sie keine sichere Basis haben. Auf der anderen Seite sieht er, wie machtvoll die Führung auf der Grundlage einer verlässlichen Basis ist und welche fundamentale Veränderungen sie im Leben der Menschen bewirkt.

Susan und George lernten sich im Jahr 2001 kennen, als Susan noch Vice President für PR und Kommunikation bei Tetra Pak war, dem weltweit führenden Unternehmen für die Verarbeitung und Verpackung flüssiger Nahrungsmittel. Er lud sie ein, als Leadership-Coach am IMD tätig zu werden, und darüber hinaus arbeitete sie beim Verfassen des Buches *Gefangen am runden Tisch* mit ihm zusammen. Susan ist eine ehemalige Leistungsschwimmerin, die das Finale der Olympischen Spiele erreichte. Sie lernte in ihrer internationalen Karriere als Schwimmerin, die in einem sechsten Platz gipfelte, bereits in jungen Jahren die Kraft einer sicheren Basis und des »geistigen Auges« kennen. Darüber hinaus erwarb sie Qualifikationen in Kommunikationswissenschaften, Organisationspsychologie, Marketing, Coaching und der Neurologie der Führung mit einem Master-Abschluss in »Consulting and Coaching for Change« (»Beratung und Coaching für Veränderungen«), und sie blickt auf über 20 Jahre Berufserfahrung als leitende Managerin in globalen Organisationen zurück. Auch die Mutterschaft ist für sie eine sehr bereichernde Erfahrung hinsichtlich der beiden Perspektiven, dass man eine sichere Basis sowohl haben als auch sein muss. In ihrer Eigenschaft als erfahrener Management-Coach, Dozentin und Beraterin setzt sich Susan leidenschaftlich dafür ein, dass die Menschen ihr neu gewonnenes Wissen auch in ihrem Verhalten umsetzen und die Voraussetzungen für nachhaltige, hohe Leistungen schaffen.

Duncan traf George, als er am IMD einen MBA-Studiengang absolvierte. Auch ihn lud George ein, als Leadership-Coach am IMD tätig zu werden. Da Duncan vor allem von der Kerntheorie der sicheren Basis fasziniert war, wollte er ihre »Alltagstauglichkeit« in Organisationen weiter ausloten. Die Ergebnisse seiner Forschungen verarbeitete er 2010 zu einer Dissertation über das Thema der Führung mit sicherer Basis. Diese Forschungen, in deren Verlauf er die

neun Merkmale der Führung mit sicherer Basis herauskristallisierte, stellen auch einen wertvollen Beitrag zu diesem Buch dar. In seiner Eigenschaft als Fakultätsmitglied an der Ashridge Business School und als Leadership-Berater für zahlreiche profitorientierte und nicht-profitorientierte Organisationen geht es Duncan vor allem darum, das Wohlbefinden des Einzelnen und der Gemeinschaft zu fördern. Er unterrichtet die Führung mit sicherer Basis weltweit und sieht mit eigenen Augen, wie sie in allen Kulturen und Industriezweigen Anwendung findet und ihre Wirkung entfaltet.

Uns alle drei eint die Überzeugung, dass die Methode der Führung mit sicherer Basis Führungskräfte, Teams und Organisationen verwandeln kann. Als Führungskraft sollten Sie *fördern und fordern*. Beachten Sie, dass dieser Titel beide Aspekte der Führung mit sicherer Basis hervorhebt: die Fürsorge und die Herausforderung. Wer das eine will, muss auch das andere bieten. Manager, die mit sicherer Basis führen, setzen erstaunliches Potenzial frei, denn sie bauen Vertrauen auf, setzen Veränderungen um und ermöglichen starke Konzentration. Mit anderen Worten: Sie schaffen genau die Voraussetzungen, die für hohe Leistungen unabdingbar sind.

Was verstehen wir unter »hohen Leistungen«? Wir definieren sie so, dass wir uns selbst und andere dazu anspornen, etwas wahrzunehmen und zu erreichen, das jenseits der üblichen Erwartungen liegt. Hohe Leistung wird »nachhaltig«, wenn die Menschen in ihrem Streben nach Erfolg die Verbindung zu anderen Menschen und zu ihren Zielen nicht verlieren. Bei unserer bisherigen Arbeit mit hoch leistungsfähigen Führungskräften begegneten uns viele, die sich sehr stark an ihre Ziele gebunden fühlen und die aus materieller Perspektive großen Erfolg errungen haben. Dennoch fühlen sie sich einsam oder unerfüllt, weil sie in ihrem Streben nach Erfolg ihre Verbindung zu anderen

Menschen geschwächt oder verloren haben. Findet die Verfolgung finanzieller Ziele keinen Ausgleich in festen Bindungen zu anderen Menschen, besteht die Gefahr, dass sich unangenehme physische, psychologische und soziale Konsequenzen ergeben, beispielsweise psychosomatischer Stress, Sucht, Burnout oder Depressionen, die offensichtlich den Gesamterfolg wieder schmälern.

Durch eine ausführliche Befragung von Managern aus der ganzen Welt und durch quantitative Umfragen, an denen über 1 000 Manager teilnahmen, konnten wir die neun Merkmale identifizieren, durch die sich Vorgesetzte, die mit sicherer Basis führen, Tag für Tag auszeichnen. Wir beobachteten bei den Gesprächen jedes Mal fasziniert, dass die Manager plötzlich das »Wer« hinter dem »Was« ihres Erfolgs erkannten. Menschen vergessen oft, wie ihr Denken beeinflusst wurde, aber wenn sie plötzlich die Leute, Ziele und anderen Einflüsse erkennen, die sie im Lauf ihres Lebens prägten, ergeben sich oft sehr emotionale und kraftvolle Augenblicke.

Eine Führungspersönlichkeit steht wahrhaftig auf den Schultern vieler Menschen. Der Mythos des Aufstiegs aus eigener Kraft gibt nur die halbe Wahrheit wieder. Unsere Forschungen zeigen, dass ein wichtiger Unterschied zwischen erfolgreichen und gescheiterten Führungskräften in der An- oder Abwesenheit von sicheren Grundlagen in ihrem Leben liegt. Verlässliche Basen verringern Angst und Unsicherheit und erhöhen gleichzeitig das Selbstvertrauen und die Bereitschaft zum Risiko. In Organisationen sind sichere Basen meist der Vorgesetzte, die Kollegen, Mitarbeiter, das Unternehmen selbst, die Arbeit oder auch das Produkt.

Führung mit sicherer Basis ist mehr als eine bestimmte Kombination aus Fähigkeiten, mehr als nur ein »Handeln«. Es ist zuallererst ein »Sein«. Da Führung ein erlerntes Verhalten ist, können Sie immer neue Methoden dazulernen,

wie Sie als Führungskraft eine sichere Basis darstellen. Wir geben Ihnen in diesem Buch zahlreiche praktische Ratschläge, damit Sie sich die Fähigkeiten aneignen können, die in Ihnen die richtige Einstellung wecken und sie zur richtigen Handlungsweise anregen. Da aus den Erfahrungen anderer Menschen viele Erkenntnisse zu gewinnen sind, erzählen wir auch einige kurze und längere Geschichten, die zum Teil von uns selbst, zum Teil aber auch von anderen stammen. In Fällen, bei denen Vertraulichkeit gewünscht wurde, haben wir die Namen der beteiligten Personen geändert.

Dieses Buch nimmt Sie mit auf eine Reise, bei der Sie Ihre eigenen sicheren Fundamente entdecken werden, vergangene und gegenwärtige. Darüber hinaus werden Sie erfahren, wie Sie als sichere Basis für andere Personen dienen können – sowohl im Arbeitsleben als auch privat. Wenn Sie das Buch jedoch lediglich lesen, werden Sie seine Vorteile nicht voll ausschöpfen. Wenn wir schreiben: »Fragen Sie sich,«, dann möchten wir, dass Sie eine Pause einlegen, nachdenken und Ihre Erkenntnisse in einem Notizbuch festhalten. Auf diese Weise lernen Sie sich besser kennen und gehen einen großen Schritt in Richtung einer Veränderung. Wir fordern Sie auf, einige der Merkmale herauszupicken und an ihnen zu arbeiten. Wir hoffen, dass Sie sich tatsächlich auf die persönliche Abenteuerreise begeben, die wir in [Kapitel 7](#) vorschlagen, damit Sie die sicheren Grundlagen und Anker aufspüren, von denen Sie beeinflusst wurden.

Sie werden auf dieser Reise in Ihre Vergangenheit eintauchen. Dabei werden Sie feststellen, dass die Trennlinien zwischen Arbeits- und Privatleben, zwischen beruflichen und persönlichen Erfahrungen verschwimmen. Sie sind ein ganzheitlicher Mensch mit einem Gehirn, einer bestimmten Kombination von Ängsten und einem sehr tiefen Brunnen mit erstaunlichem Potenzial. Ebenso, wie Sie

aus Ihrem Privatleben schöpfen müssen, um sich zu einer guten Führungskraft zu entwickeln, wird Ihnen diese Entwicklung zu einer Führungskraft mit sicherer Basis dabei helfen, eine verlässliche Basis für die Menschen außerhalb des Arbeitslebens zu werden. Viele Leute, mit denen wir zu tun haben, halten diese Konzepte in allen Lebensbereichen für wichtig - sei es in ihrer Rolle als Eltern, Ehepartner, Geschwister oder Freunde. Wir fordern Sie auf, diese Verknüpfungen herzustellen. Werden Sie zu einer vollständigen Person, werden Sie vollkommen menschlich. Lassen Sie es zu, dass Sie alle Ihre Träume voller Freude verwirklichen.

Tatsächlich besteht unsere größte Hoffnung darin, dass Sie Ihre menschliche Natur vollkommen verwirklichen und gleichzeitig die volle Menschlichkeit aller anderen akzeptieren. Wenn genügend Leute innerhalb einer Organisation fördern und fordern und die Führung mit sicherer Basis praktizieren, gestalten sie dadurch die gesamte Organisation menschlicher. So werden die Organisationen zu besseren Orten für die Menschen - Orte, an denen sie sich geschätzt und unterstützt, ermutigt und inspiriert fühlen.

Wenn Sie jeden Tag Führung mit sicherer Basis praktizieren, tragen Sie Ihren Teil dazu bei, dass jede Gruppe - ob Familie, Team oder Organisation - gesünder, fruchtbarer und lebendiger wird. Menschen, die die Konzepte der Führung mit sicherer Basis verstehen und anwenden, machen eine Erfahrung, die ihr ganzes Leben verändert.

Wenn Sie es zulassen, kann sogar dieses Buch zu einer sicheren Basis für Sie werden. Es kann Sie bei Ihrer Entwicklung zu einer besseren Führungskraft und auf Ihrem Weg zu einem besseren Leben ermutigen und begleiten.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen - lassen Sie sich auf das Abenteuer ein!

George, Susan und Duncan

»Tief in den Menschen schlummern diese Kräfte. Kräfte, die sie erstaunen würden und von deren Existenz sie nie zu träumen gewagt hätten. Kräfte, die ihr Leben auf den Kopf stellen würden, wenn sie sie weckten und einsetzten.«

*Orison Swett Marden, 1850 - 1924,
Amerikanischer Schriftsteller*

1 Branson, Richard: *Business ist wie Rock'n Roll: Die Autobiographie des Virgin-Gründers*. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1999, S. 203-204.

2 Branson, Richard: *Business ist wie Rock'n Roll: Die Autobiographie des Virgin-Gründers*. Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1999, S. 25.

3 Branson, Richard: *Screw Business As Usual*. New York, Penguin, 2011. Zitat von <http://www.virgin.com> unter Richard Branson, aus dem Englischen übersetzt.

Teil 1

1

Führung als Chance

Wenn George Kohlrieser mit Führungskräften arbeitet, erzählt er häufig die Geschichte, als er sich zum ersten Mal in die Gewalt eines Geiselnemers begab:

Mitte der 60er-Jahre hatte ich gerade meine Promotion abgeschlossen und meine Stelle als Polizeipsychologe angetreten. Meine Aufgabe war es, die Beamten bei Fällen häuslicher Gewalt zu begleiten. Als ich eines Abends mit Lieutenant Dan Streife fuhr, erhielten wir per Funk die Nachricht, dass in einem nahegelegenen Krankenhaus möglicherweise jemand Menschen bedrohte und Geiseln genommen hatte. Wir rannten in die Notaufnahme und erfuhren dort, dass ein Patient, der wegen einer Stichwunde behandelt worden war, eine Krankenschwester namens Sheila als Geisel festhielt. Er schrie und tobte und war offensichtlich in einem psychotischen Zustand.

Dan analysierte rasch die Lage und erkannte, dass wir in einer Notaufnahme weder Tränengas einsetzen noch durch die Tür stürmen konnten. Er entschied, dass es wohl am besten wäre, jemanden in den Raum hineinzuschicken, der ruhig mit dem Mann verhandelte.

Da so viele Ärzte, Schwestern und Polizeibeamte um mich herum versammelt waren, war ich mir ziemlich sicher, dass nicht ich dieser »Jemand« sein würde, da ich schließlich »der Neue« war. Dan blickte sich einmal im Raum um, dann noch einmal. Er wandte sich mir zu und fragte: »George, würden Sie es gern übernehmen?« Ich antwortete: »Sicher, warum nicht?«

Als ich den Raum betrat, hielt der Patient – ein Mann namens Sam – Sheila eine Schere an die Kehle. Ich stellte ihm als Erstes ein paar Fragen: »Was brauchen Sie, Sam?« –

»Was wollen Sie?« - »Wie können wir Ihnen jetzt in diesem Augenblick helfen?« Nach ein paar Minuten, in denen er nur brüllte und schrie, ritzte er die Haut an Sheilas Kehle leicht ein. Dann stürzte er auf mich zu, richtete die Schere auf meine Kehle und rief: »Ich werde Sie töten, Sie und alle anderen, die ich erwische!« Ich blieb ganz ruhig, legte ihm meine Hände auf die Arme, blickte ihm in die Augen und fragte weiter. Von der kurzen Besprechung zuvor wusste ich, dass seine Exfrau während eines Streits um das Sorgerecht für die gemeinsamen Kinder auf ihn eingestochen und ihn schwer verletzt hatte. Da ich seinen Verstand auf das konzentrieren wollte, was für ihn wichtig war, fragte ich: »Was ist mit Ihren Kindern, Sam?«

»Sprechen Sie nicht von meinen Kindern. Bringen Sie sie her, und ich werde sie auch töten!«, antwortete er.

Das war zwar nicht die Antwort, die ich hören wollte, aber sie bedeutete immerhin ein Zugeständnis - sie war ein positiver Schritt, weil er zum ersten Mal auf eine meiner Fragen eingegangen war.

»Wollen Sie, dass sie Sie als Mörder in Erinnerung behalten?«

Es folgte eine Pause, in der Sams Ausstrahlung sich veränderte. Ich hatte eine Möglichkeit gefunden, eine Verbindung zu ihm herzustellen.

»Wir müssen über Ihre Kinder sprechen. Wie möchten Sie ihnen in Erinnerung bleiben?«

Wir setzten unsere Unterhaltung fort und er beruhigte sich so weit, dass ich ihn dazu bringen konnte, Sheila gehen zu lassen. Wenige Minuten später fragte ich ihn: »Brauchen Sie denn die Schere noch? Möchten Sie sie zu Boden werfen oder lieber mir geben?« Vor diese Wahl gestellt, zögerte er und gab mir schließlich die Schere. Dies war ein Zeichen, dass er mir genügend vertraute, um seine Waffe abzugeben. Ich machte ihn darauf aufmerksam, dass wir ihn noch weiter verarzten mussten. Da ihm auch Handschellen angelegt

werden mussten, fragte ich: »Möchten Sie, dass ich Ihnen die Handschellen anlege, oder soll ich die Polizei darum bitten?« - »Möchten Sie die Hände vor oder hinter dem Körper haben?« Er antwortete: »George, ich möchte, dass Sie es tun und ich will die Hände vor dem Körper haben.« Genauso machte ich es, und wir verließen langsam den Raum.

Als er abgeführt wurde, sagte Sam: »George, Sie sind ein guter Mensch. Ich bin froh, dass ich Sie nicht umgebracht habe.« Ich antwortete: »Ich auch, Sam.« Daraufhin dankte er mir aufrichtig. Ich fragte ihn, wofür er mir dankte, und er meinte: »Dafür, dass Sie mich daran erinnern haben, wie wichtig mir meine Kinder sind.«

Nachdem er weg war, konnte ich mich noch lange genug beherrschen, um Dan zu bitten, mit mir ein paar Schritte zur Seite zu gehen. Dann aber überkam mich eine Woge mächtiger, überwältigender Gefühle. Ich schrie Dan an: »Wie konnten Sie es wagen, mich in dieses Zimmer zu schicken! Er hätte mich umbringen können!«

»Aber George, Sie waren der richtige Mann dafür. Ich habe Sie beobachtet und ich wusste, dass Sie für eine solche Situation bereit waren. Ich wusste, dass Sie es schaffen würden.«

Seitdem bin ich noch drei weitere Male als Geisel festgehalten worden und ich habe Hunderte potenziell gewalttätiger Situationen entschärft. Heute, mehr als 40 Jahre später, höre ich in schwierigen Situationen immer noch Dans Stimme, die zu mir sagt: »Ich wusste, dass Sie es schaffen würden.« Dann fühle ich mich wieder ermutigt.

Dan erkannte in George ein Potenzial, das George selbst nicht wahrnahm. George erinnert sich: »Er behandelte mich nicht wie einen Anfänger oder einen Auszubildenden, sondern so, wie er alle Teammitglieder behandelte. In einer Situation, in der viel auf dem Spiel stand, entschied Dan, dass ich die nötigen Fähigkeiten besaß und dass ich die

richtige Person war. Er bot mir die Chance, über mich hinauszuwachsen.«

In einem spannungsgeladenen Augenblick verhielt sich Dan besonnen. Er strahlte Vertrauen in seine Mannschaft aus, geriet nicht in Panik, erhob nicht seine Stimme, sondern fragte nur ruhig: »George, würden Sie es gern übernehmen?«

Nachdem die Geiselnahme beendet war, reagierte er auf Georges Ausbruch mit einer einfachen Aussage: »Aber George, Sie waren der richtige Mann dafür.« So erinnerte er George wieder an die Tatsache, dass er Erfolg gehabt hatte.

Wenden wir uns nun der Betrachtung der Schlüssel zu Georges Erfolg in dieser beklemmenden Situation zu. Er blieb ebenfalls ruhig und besonnen. Er entwickelte empathisches Verständnis für Sams Motive und am Ende fühlte Sam sogar eine Bindung zu George. George weckte Sams Potenzial und seine Möglichkeiten, indem er seine Kinder ins Gespräch brachte, statt sich auf die negativen Aspekte der Zukunft zu konzentrieren (einschließlich der sicheren Gefängnisstrafe). Indem er Sam Fragen stellte und Wahlmöglichkeiten anbot, achtete er dessen menschliche Würde und Entscheidungsfreiheit – und er tat dies für den Mann, der ihm eine Schere an die Kehle drückte.

Das wahrhaft Interessante an dieser Geschichte ist aber, dass Dan George im Wesentlichen auf dieselbe Weise »führte« wie George Sam »führte«. Sie stellten beide eine »sichere Basis« dar – Dan für George und George für Sam. Sie boten ein Gefühl der Sicherheit und des Trostes, aus dem ihr jeweiliges Gegenüber neue Energie und die Ermutigung bezog, die Situation auszuloten, Risiken einzugehen und die Herausforderung anzunehmen.

Dan und George sind nicht einzigartig. Alle großen Führungspersonlichkeiten auf der ganzen Welt setzen erstaunliches Potenzial frei – in sich selbst, in ihren Leuten und in ihren Organisationen –, indem sie das Vertrauen

aufbauen, die Veränderung herbeiführen und die Fokussierung bewirken, die zusammengenommen die Grundlage für Engagement bilden und die Voraussetzung für Innovation schaffen. Sie erreichen ganz einfach dadurch nachhaltig hohe Leistungen, dass sie ihre eigenen sicheren Grundlagen anzapfen und selbst zur sicheren Basis für andere werden. Wir definieren hohe Leistung folgendermaßen:

Eine Person fordert sich selbst und andere dazu heraus, etwas zu erkennen und zu erreichen, was jenseits der üblichen Erwartungen liegt.

Menschen, die das tun, verlassen ihre eigene Wohlfühlzone und schaffen etwas, das sie vorher für unmöglich gehalten hätten. Sie begeben sich bis an die Grenze der Gefahr und der Möglichkeiten.

Auch Sie können eine Führungskraft mit sicherer Basis werden, in Ihrem Privatleben ebenso wie bei der Arbeit. Es kommt nicht darauf an, wo oder mit wem Sie arbeiten, wie sehr Sie sich unterstützt fühlen, wie schmal Ihr Budget ist oder wie beschäftigt Sie sind. Sie können spezielle Fähigkeiten erwerben und eine Daseins- und Arbeitsweise entwickeln, mit der Sie auf der Grundlage anregender Beziehungen nachhaltige Resultate erzielen. Sie können lernen, wie man fördert und fordert.

Wenn es Ihnen so geht wie den meisten Managern, die zu uns kommen, dann wurden Sie wahrscheinlich schon einmal von einem Chef, einem Team, einem Mitarbeiter, einem Kunden, einer Situation oder auch vom Leistungsdruck in Form von Zahlen, Zielen oder Schlüsselkennziffern »in Geiselschaft genommen«. Mit anderen Worten: Sie fühlen sich vielleicht machtlos und unfähig, diesen Zwängen zu entkommen. Vielleicht haben Sie sogar bei der Verfolgung Ihres finanziellen Erfolgs die Bedeutung der menschlichen Beziehungen aus den Augen verloren. Vielleicht wissen Sie nicht mehr, wie wichtig diese für echten und nachhaltigen

Erfolg sind. Führung mit sicherer Basis, die sich auf Vertrauen in die eigene Person und andere sowie auf Herausforderung gründet, ist die beste Methode, wie Sie sich selbst, Ihr Team und Ihre Organisation aus einer solchen Geiselsituation befreien.

Diese Art der Führung ist zwar sehr tiefgründig und machtvoll, aber dennoch lässt sie sich in kurzer Zeit erlernen. Die wichtigsten Elemente, die Sie dafür als Führungskraft entwickeln müssen, schlummern sogar bereits in Ihnen: in Ihrer Lebensgeschichte, in Ihren Erfahrungen und in der Art und Weise, wie Sie Erfolge und Misserfolge verinnerlicht haben. Im Zuge unserer Forschungsarbeiten identifizierten wir die neun Merkmale einer Führungskraft mit sicherer Basis und im Verlauf dieses Buches werden Sie lernen, wie Sie diese Eigenschaften in sich wachrufen und entwickeln. Wir werden folgende Fragen beantworten:

- Warum sollten Sie eine Führungskraft mit sicherer Basis werden?
- Wie bieten Sie Förderung, Sicherheit und Geborgenheit? [\[1\]](#)
- Wie bieten Sie Herausforderungen und Risiken?
- Wie setzen Sie diese Ideen ohne Verzögerung um? Mit anderen Worten: Was tun Sie am kommenden Montagmorgen im Büro?

Was ist eine sichere Basis?

Am besten beginnen wir ganz am Anfang - und zwar bei Ihnen selbst.

Ihre erste sichere Basis war wahrscheinlich Ihre Mutter, Ihr Vater, ein Großelternanteil oder auch eine andere wichtige Fürsorgeperson. Ihre Beziehungen zu diesen Menschen bilden die Grundlage für das Verständnis Ihrer Persönlichkeit als Erwachsener und als Führungskraft.

Der Begriff »sichere Basis« stammt aus der Forschung zur Bindungstheorie, die nach dem Zweiten Weltkrieg von John Bowlby und Mary Ainsworth entwickelt wurde.[2] Die Bindungstheorie geht von der grundlegenden Prämisse aus, dass alle menschlichen Wesen ein angeborenes Bedürfnis nach Nähe zu und Trost von anderen Menschen haben, die ihnen ein Gefühl der Sicherheit vermitteln. In der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg erhielt John Bowlby von den Vereinten Nationen den Auftrag herauszufinden, warum Babys in »sterilen« Krankenhäusern oft an Infektionen starben, während Babys draußen trotz der keimverseuchten Umgebung meist überlebten. Bowlby stellte fest, dass den Babys in den sterilen Krankenhäusern nicht genug Aufmerksamkeit und liebevolle Fürsorge zuteilwurden, weil die Abläufe ihre Mütter von der Versorgung ausschlossen und das Pflegepersonal zu streng mit ihnen umging. Babys dagegen, die bei ihrer Mutter oder bei liebevollen Pflegepersonen bleiben konnten, überwandern meist sogar Krankheiten. Daraus schloss Bowlby, dass eine enge Bindung den Babys Widerstandsfähigkeit und Stärke verlieh.

J. W. Anderson, der Bowlbys Werk verfolgte, beobachtete, dass Kinder zwar Neugier und Forscherdrang zeigten, dass sie dazu jedoch ihre Mutter als Ausgangs- und Rückzugspunkt brauchten – als *sichere* Basis. Kleinkinder spielten in der Umgebung, kehrten aber von Zeit zu Zeit zu ihrer Mutter zurück, um sich von ihr auf irgendeine Weise trösten zu lassen. Faszinierend war, dass die Kinder sich unterschiedlich verhielten. Manche blieben immer in der Nähe ihrer Mütter und wollten keinerlei Risiko eingehen, andere erforschten eifrig die Außenbezirke der Spielzone und achteten kaum auf ihre Mütter. Ihnen allen war jedoch gemeinsam, dass sie bei jedem Schreck und jeder Aufregung zur Mutter zurück liefen. Die Mütter wiederum zeigten zwei Verhaltensweisen: Einerseits ließen sie es zu, dass die Kinder zu ihnen kamen, und vermittelten ihnen so

ein Gefühl der Sicherheit, andererseits boten sie den Kindern Gelegenheit zum Risiko, sodass sie eigene Lösungen entwickeln und selbstständig werden konnten.[3]

Aufbauend auf diesem Konzept definieren wir im Rahmen unserer Arbeit in modernen Organisationen eine sichere Basis wie folgt:

Eine Person, ein Ort, Ziel oder Objekt, das ein Gefühl des Schutzes, der Sicherheit und der Fürsorge vermittelt *und gleichzeitig* eine Quelle der Inspiration und Energie darstellt, die zu Wagemut, Forschung, Risiko und anspruchsvollen Aufgaben anregt.

Beachten Sie vor allem, dass eine sichere Basis in unserem Sinn eine Person oder Sache ist, die eine Person inspiriert und mit Energie erfüllt. Erfüllt von dieser Inspiration und Energie verlassen die Individuen dann ihren Wohlfühlbereich und strengen sich an, um ihr bisher ungenutztes Potenzial voll auszuschöpfen.

Wenn Sie verstehen wollen, warum wir alle eine sichere Basis brauchen, sehen Sie sich an, wie das menschliche Gehirn funktioniert. Sobald eine tatsächliche oder wahrgenommene Gefahr für Leib und Leben auftritt, veranlasst das Stammhirn uns dazu, dass wir uns Veränderungen widersetzen und Risiken vermeiden, um uns selbst zu schützen. Wenn eine Person aber eine sichere Basis hat, kann sie ihre Aufmerksamkeit bewusst weg von Schmerz, Gefahr, Angst und Verlust lenken und sich stattdessen auf Belohnung, Chance und Vorteil konzentrieren.

Die stärksten sicheren Basen sind zwar meist andere Menschen. Aber auch alles andere, das das Frühwarnsystem im Gehirn ausschaltet und Energie und Inspiration für große Aufgaben liefert, kann als sichere Basis bezeichnet werden. Unserer Ansicht nach können sowohl Orte, Ziele und Gegenstände als auch ein Land, eine Religion oder Gott, ein Ereignis, eine Gruppe oder gar ein Haustier als sichere Basis