

AUSZUG AUS DEM BUCH »LEADERSHIP OHNE LEINE« VON MELANIE EBERT



FÜHRUNGSSTIL

- kurze Leine, lange Leine, ohne Leine

Eine Frage des Vertrauens

Viele Hundehalter wünschen sich, mit ihrem Hund ohne Leine zu laufen. Auch die meisten Hunde laufen am liebsten frei herum. Damit das Ganze nicht zum »lustigen« Fangspiel wird, ist Vertrauen erforderlich. Dieses Vertrauen entsteht kaum über Nacht. Es braucht Respekt, Grenzen und das entsprechende Mindset. Es braucht dafür eine längere Vorbereitungszeit, nach dem Motto: »Du ernstest, was du säst.« Der Hund muss genau wissen, was wichtig ist. Schließlich will er die Erwartungen erfüllen, die an ihn gestellt werden.

In der Hinsicht sind uns Hunde emotional sehr ähnlich. Sie wollen – genau wie wir – dazugehören und gemocht werden. Für einen Freilauf braucht es ein akustisches oder körpersprachliches Signal (z. B. »Bleib!«), ansonsten kann es passieren, dass der Hund losrennt, sobald die Leine abgenommen wird. Wer nicht ganz darauf vertraut, dass sich »Fiffi« auch dann wie gewünscht verhält, wenn ein Hase oder ein anderer Hund in der Nähe ist, greift zur langen Leine. Sie lässt dem Vierbeiner genug Freiraum, um sich nach Belieben zu bewegen. Zugleich hat der Mensch die Sicherheit, dass der Hund notfalls mit der Leine zurückgeholt werden kann.

Je weniger Vertrauen Hundehalter in ihre Vierbeiner haben, desto kürzer wird die Leine. Manchmal beobachte ich Menschen, die ihren Hund schon fast erwürgen, wenn sie mir entgegenkommen – aus Angst, die Kontrolle über ihn zu verlieren. Unter Umständen ist der Hund für eine gewisse Zeit mit der kurzen Leine einverstanden. Im Straßenverkehr beispielsweise, wo Gefahren lauern und viel Stress aufkommt, verspricht die kurze Leine Sicherheit. Auf Dauer entsteht so keine gute Partnerschaft.

Was für Hunde gilt, gilt auch für die Führung von Mitarbeitern. Je mehr Vertrauen, desto mehr Freiraum. Wie führst du deine Mitarbeiter?

Vorbild Vierbeiner

Hunde sind vertrauensvolle Wesen. Sie vertrauen sich selbst, ihren Artgenossen und den Menschen. Das Vertrauen im Rudel bildet die Basis des Zusammenlebens. Sie respektieren sich gegenseitig, kennen die Grenzen, die Bedürfnisse und die Fähigkeiten des anderen. Im Rudel muss Verlass auf den anderen sein, und dieses Vertrauen sorgt in der Gemeinschaft eines Hunderudels fürs Überleben.

Führen ohne Leine

Führungspersönlichkeiten, die ohne Leine führen, vertrauen ihren Mitarbeitern. Die Vision und der Sinn – also das »Warum« des Unternehmens – sind klar und die Mitarbeiter entscheiden, wie sie diese erreichen. Etappenziele setzen sie sich selbst. Dadurch wird ihr Selbstvertrauen gestärkt. Hier gilt eine Kultur der Eigenverantwortung, Mitarbeiter werden inspiriert und genießen größtmögliche Freiheit. Erfolge werden gemeinsam gefeiert. Der Vorteil für dich als Führungspersönlichkeit: Es entstehen mehr neue Ideen und Ansätze, als es »mit Leine« möglich wäre. Zudem kannst du deine Energie in andere Dinge investieren und die neu gewonnene Freiheit genießen. Wer loslässt, hat die Hände frei. Das gelingt jedoch nur, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind:



- Es braucht ein Commitment, bevor es in die komplette Freiheit geht.
- Es ist wichtig, sich auf den anderen verlassen zu können.
- Die Mitarbeiter brauchen Sicherheit in dem, was sie tun, sonst wird die Freiheit zum Stressfaktor.
- Vor allem braucht es gegenseitiges Vertrauen.
- Weg vom Denken »Wissen ist Macht« zu totaler Transparenz.
- Es braucht Verbindlichkeit statt Willkür.
- Es geht nicht um Demotivation, es geht um Emotion.
- Es geht nicht um Ellenbogen, es geht um Augenhöhe.

Hier gilt eine Kultur der Eigenverantwortung, Mitarbeiter werden inspiriert und genießen größtmögliche Freiheit.

Führen mit langer Leine

Beim Führen mit langer Leine gibt es stets Zielvorgaben. Die Führung gesteht den Mitarbeitern zu, Dinge auszuprobieren. Sie überprüft regelmäßig, ob die Ziele erreicht werden. Der Entscheidungsspielraum der Teammitglieder ist hier eingeschränkter als bei der Führung ohne Leine, jedoch in gewissem Maß vorhanden. Bei dieser Führung fühlen sich Mitarbeiter wohl, denen es genügt, einen gewissen Spielraum zu haben. Mitarbeiter, die sich wirklich weiterentwickeln wollen, werden sich zu Führungspersönlichkeiten hingezogen fühlen, die ohne Leine führen. ▶

»Leadership ohne Leine«
 von **Melanie Ebert**
 210 Seiten
 Erschienen: Juli 2021
 Springer Nature
 ISBN: 978-3-658-33609-7



Führen mit kurzer Leine

Ich erlebe oft in Unternehmen, dass Mitarbeiter an einer sehr kurzen Leine geführt werden. Hier gibt es klare Vorgaben und die Führungskraft überwacht jeden Schritt der Beschäftigten. Etwa aus Angst, dass der Mitarbeiter ihn in die Wade beißt oder ihn ans Bein pinkelt? Mit kurzer Leine führen Führungskräfte, die wenig Vertrauen in sich und ihre Mitarbeiter haben. Durch die Kontrolle wägen sie sich in Sicherheit. Das Problem: Bei diesem Führungsverhalten sind die Teammitglieder Mitarbeiter, jedoch keine Mitdenker. Die Motivation wird auf Dauer sinken und die Mitarbeiter machen nur noch Dienst nach Vorschrift.

Wie bei Hunden im Straßenverkehr kann die Führung an kurzer Leine manchmal nötig sein – etwa, wenn Einsparungen vorgenommen werden müssen. Denn in unübersichtlichen Situationen braucht es jemanden, der den Überblick hat und behält. Um Unmut und/oder Unverständnis gar nicht erst aufkommen zu lassen, ist es wichtig, zu erklären, warum kurzfristig per kurzer Leine geführt wird. Vielen Mitarbeitern geht es wie Hunden: Sie möchten am liebsten ohne Leine geführt werden. Allerdings gibt es Ausnahmen.

Was ist, wenn sich der Mitarbeiter die Leine wünscht? Hier gilt es herauszufinden, woran das liegt. Hat er in der Vergangenheit nur diese Art von Führung erlebt? Ist er von sich aus risikoscheu oder ängstlich angelegt? Das lässt sich in einem ehrlichen Gespräch klären. Anschließend könnt ihr entscheiden, wie ihr weiter vorgeht und welche Möglichkeiten es gibt.

Du kannst dir folgende Fragen stellen:

- Ist das ein Mitarbeiter, der dir auf Dauer in dieser Position hilft?
- Besteht die Möglichkeit, seine Eigenverantwortung zu stärken?
- Gibt es eine Möglichkeit, ihn anderweitig einzusetzen?

Falls du alle drei Fragen mit »Nein« beantwortest, wird die Konsequenz wohl sein, dass du dich früher oder später von ihm trennen wirst.

Ein Beispiel aus dem Alltag: Ein älterer Mitarbeiter kommt mit den gerade neu eingeführten Prozessen nicht klar. In anderen Bereichen ist er jedoch absolut zuverlässig und wertvoll. Jetzt ist dein Fingerspitzengefühl gefragt: Führe ein echtes Gespräch mit ihm, um herauszufinden, ob er diese Situation dauerhaft mit kurzer Leine meistern kann. Gibt es alternativ



Möglichkeiten, ihn gemäß seiner Stärken anderweitig einzusetzen? Oder ist nur eine Entlassung möglich?

Der Extremfall: Stachelhalsband und Elektroschocker

Verführerischer Kaninchenduft liegt in der Luft. Er wabert durch den Park und erreicht schließlich die Nase des Hundes. Der verspürt sofort den Drang, das Leckerli auf vier Beinen zu jagen – und geht's. Wenn ein Hund kein Alternativverhalten zum Jagen beigebracht bekommen hat, kann er gar nicht anders, als seinen Instinkten zu folgen. Manche Hundebesitzer greifen dann aus purer Verzweiflung zu krassen und verbotenen Mitteln wie Stachelhalsband oder Elektroschocker. Doch das Problem befindet sich meist am zweibeinigen Ende der Leine, beim Menschen.

Die Folge: Der Hund verliert langfristig das Vertrauen in seinen Menschen oder in sich selbst. Außerdem folgt er auch dann noch seinem Jagdinstinkt, wenn sein Hals vom Stachelhalsband blutig gescheuert ist. Denn woher soll er wissen, dass sein Verhalten unerwünscht ist? Wenn ein Hund eine Verhaltenskorrektur braucht, ist es wichtig, ihm zu zeigen, was die gewünschte Alternative ist. Kleine Schritte sind entscheidend. Er braucht eine Alternative und eine klare Ansage, was von ihm erwartet wird. Erst wenn ich

mich auf den Hund einlasse und kleine Fortschritte festige, kann ich weitere Entwicklungsschritte mit ihm gehen.

Mitarbeiter tragen zwar keine Stachelhalsbänder und sie erhalten auch keine Elektroschocks, doch es gibt Situationen, in denen sie sich so fühlen können:

- im schlimmsten Fall, wenn sie gemobbt werden,
- wenn Vorgesetzte sie regelmäßig unter Druck setzen,
- wenn ihr Verhalten oder ihre Arbeitsweise geringgeschätzt werden,
- wenn sie als Mensch nicht ernst genommen werden.

Das sind Punkte, die zu Fehlzeiten, schlechtem Betriebsklima und zu Fluktuation führen. Dann braucht es von beiden Seiten ein anderes Verhalten, das gemeinsam in kleinen Schritten erlernt wird. Vertrauen ist die wichtige Basis dafür. ♦

Reflexionsfragen für dich

- Wie führst du? Mit langer Leine, mit kurzer Leine, ohne Leine?
- Wie willst du in Zukunft führen?
- Was wünschen sich deine Mitarbeiter?

Durch die Kontrolle wägen sie sich in Sicherheit. Das Problem: Bei diesem Führungsverhalten sind die Teammitglieder Mitarbeiter, jedoch keine Mitdenker.

