

Arbeit & Bildung

Digitalisierung

Energiewende

Finanzen

Frank Uffmann | Praxis Institut für zertifizierte Führung

Beitragsserie: Vertrauen in Führung

Teil III: The Cuddly Mountain – Leistungs- und Vertrauenszyklus bei Teams im Zeitverlauf

13. Mai 2021

Wenn diese Führungskraft nun Fürsorge und Interesse an jedem einzelnen Mitarbeiter zeigt, somit eine positive Beziehung (Empathie) schafft, authentisch Werte vorlebt, als Vorbild handelt und Sinngebung betreibt, dann ist die Grundlage für Höchstleistung im Team gelegt (Mitarbeiterorientierte Führung im Modell der Triagilität).

1. Point of maximum Trust

Angespornt von Erfolgen und einhergehend mit einer Leistungssteigerung durch neue Erfahrungen, Veränderungen und daraus resultierender Begeisterung schließen sich immer mehr Mitarbeiter an und reiten die Erfolgswelle. Es herrscht volles Vertrauen zwischen dem neuen Chef und seinem Team und der Punkt des maximalen Vertrauens ist erreicht. Jetzt beginnt die Zeit des gegenseitig maximalen Vertrauens, Höchstleistung im Team und mit den wenigsten Mitarbeitern in der Komfortzone.

2. Point of no Return

Dieses Leistungsniveau kann für einen gewissen Zeitraum aufrecht erhalten bleiben, allerdings, einhergehend mit ersten Anzeichen von Vertrauens- Verlusten, setzt eine schleichende Leistungserosion ein, gekennzeichnet durch die steigende Anzahl von Mitarbeitern mit einem Rückzug wiederum in die Komfortzone.

3. Point to say good bye

Der ehemals neue Boss findet es seinerseits nun ausgesprochen kuschelig – läuft ja alles super – und sieht häufig nicht, motiviert durch vergangene Erfolge und versüßt durch Geld/Macht, die sich auftürmenden trügerischen Gewitterwolken. Immer mehr Mitarbeiter verlassen die Lern- und Entwicklungszone in Richtung Komfortzone, weil der Chef keine neuen Lernimpulse mehr setzen kann. Der beste Zeitpunkt to say good bye ist vorüber!

Die Autoren J. Citrin, C. Hildebrand und R. Stark von der amerikanischen Firma Spencer Stuart veröffentlichten am 11. April 2020 im Harvard Business Manager den Artikel „Der CEO-Lebenszyklus“, indem die Ergebnisse eines Forscherteams zu der Analyse der jährlichen Leistung von 747 CEOs anhand von Finanzkennzahlen veröffentlicht wurden. Sie bestätigen den Vertrauensanstieg in ihren Teams in einem drei bis fünf jährigen Zeitraum und bezeichnen die Phase der Leistungserosion als die Entwicklung eines blinden Fleckes, in der zu viel Selbstvertrauen in übermäßiges Selbstbewusstsein umschlägt und eine mehrjährige Phase der Selbstgefälligkeit einläutet. In der Regel findet in amerikanischen Top-Unternehmen dann zwischen sieben und neun Jahren eine Trennung vom CEO statt, in meinem Modell des Cuddly Mountain bezeichnet als...

4. Point of Management Change

Die Phase der Selbsterkenntnis des ehemals neuen Chefs, den Leistungszenit überschritten zu haben, die mal kürzer oder länger dauert und je nach Tiefe des Eintauchens in die Komfortzone auch gar nicht eintritt, führt zu einem abrupten Ende. Häufig spielt die Enge der Beziehung und die Feedbackkultur zwischen dem neuen Chef und wiederum dessen Boss eine wichtige Rolle für den Entscheidungszeitpunkt. Am Ende kommt es wie es kommen muss: dieser Manager wird gegangen!

Dieser Leistungs- und Vertrauenszyklus vollzieht sich in vielen Teams, egal ob in der Wirtschaft, Politik oder im Sport. Neben der Tatsache, dass die Führungskraft von sich aus und freiwillig zum richtigen Zeitpunkt geht, gibt es aber noch eine zweite Möglichkeit, diesen Zyklus zu durchbrechen: alle Mitarbeiter in einem Zeitraum von 5 – 7 Jahren austauschen! Vorausgesetzt das wäre möglich, dann beginnt ja bei jedem einzelnen Mitarbeiter dieser Zyklus zeitversetzt von Neuem. Ist aber in den meisten Fällen eher hypothetisch...

Beispiel

Bei dem ein oder anderen Manager in der Wirtschaft, bei Politikern oder auch sehr erfolgreichen Sportlern trifft das mittlerweile neurowissenschaftlich bewiesene Phänomen auf, dass Macht zu einer erhöhten Testosteronausschüttung führt, dadurch weniger das Empathie begünstigende Hormon Oxytocin im Gehirn produziert wird, was zur Folge hat, dass man sich selbst für den Größten hält. Das so ein Mensch den richtigen Zeitpunkt zum Absprung gern verpasst, ergibt sich aus seinen veränderten Gehirnstrukturen.

Ein gutes Beispiel aus dem Sport ist Joachim Löw, Nationaltrainer der deutschen Fußballnationalmannschaft. Ausgestattet vom ehemaligen DFB-Chef Reinhard Grindel mit einer vorzeitigen Vertragsverlängerung mit auskömmlichen Einkünften setzte eine enorme Leistungserosion der Nationalmannschaft in den letzten Jahren ein und mündete in der historischen Pleite gegen die spanische Equipe im letzten Jahr. Trotz wiederum massiver Kritik in den Medien passierte zunächst nichts, bis sich Herr Löw jetzt zum Rücktritt entschlossen hat, wobei der Point to say good bye seit dem Gewinn der Weltmeisterschaft überschritten war. Weitere Beispiele für veränderte Gehirnstrukturen von Menschen aus der Wirtschaft oder Politik fallen Ihnen bestimmt ein oder können Sie auch häufig in den Medien lesen.

Ich möchte nicht unerwähnt lassen, dass in obiger Studie von Spencer Stuart auch der Zeitraum der goldenen Jahre (Jahre 11 bis 15) aufgeführt ist, wobei nur die wenigsten CEOs diesen Zeitraum tatsächlich erreichen. Unwillkürlich muss ich dabei an Christian Streich denken, den Bundesliga Fußballtrainer des FC Freiburg, der jetzt ja gerade erst an der Schwelle zu seinen goldenen Jahren steht. Viel Glück dabei!