

## Transkript der Audiodatei

Nächster Halt: Führung im Zeitalter von Game of Thrones

### Intro:

Hallo und herzlich willkommen zum Podcast der VDV Akademie der Podcast rund um Weiterbildung und Lernen in der Mobilitätsbranche.

### Catharina Goj:

Nächster Halt: Führung im Zeitalter von Game of Thrones. Hallo und herzlich Willkommen zu einer neuen Folge unseres Podcasts. Ich bin nur Catharina Goj und mein heutiger Guest ist Mark Hübner-Weinhold. Er ist Leiter des Campus Weiterbildung der Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Hamburg. Zusammen mit Manfred Klapproth hat er das Buch mit dem spannenden Titel „Leadership bei Game of Thrones“ geschrieben. Hallo Herr Hübner-Weinhold!

### Mark Hübner-Weinhold:

Moin, moin, Frau Goj aus Hamburg hier.

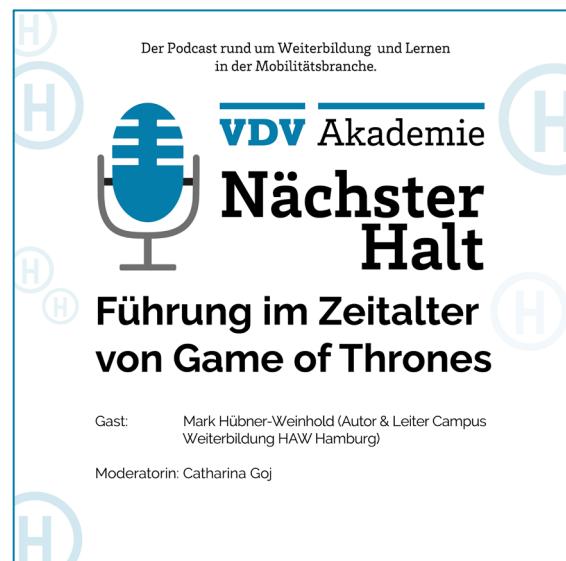
### Catharina Goj:

An die Hörerinnen und Hörer, die jetzt denken: Oh, die Serie kenne ich gar nicht. Dann schalte ich gleich mal wieder ab. Denen sei gesagt, dass wir diese Folge so gestalten, dass sie sowohl für Fans ist und solche, die es noch werden wollen.

In ihrem Buch vergleichen Sie die Charaktere der Serie „Game of Thrones“, die auf dem Buch „Das Lied von Eis und Feuer“ basiert, mit heutigen Führungsstilen. Wie kamen Sie dazu, heutige Führungsstil mit Charakteren einer Serie zu vergleichen, die zu einer Zeit spielt, die mit dem Mittelalter zu vergleichen ist?

### Mark Hübner-Weinhold:

Ja, es spielt eigentlich gar keine Rolle, dass die Serie bzw. die Romanreihe von George R. R. Martin im späten Mittelalter angesiedelt ist. Es hätte auch genauso gut eine Serie der Antike wie „Rome“ sein können, ein Weltkriegsdrama, wie Band of Brothers oder eines Science-Fiction-Serie wie Star Trek und die ganzen Ableger. Also gerade diese



drei Serien, die ich genannt habe, enthalten ganz viele exzellentes Fallbeispiel für Führungspersonen.

Wenn man an die Führungsstile von Captain Kirk und Captain Picard oder eher weiblichen Captain Jane denkt. Picard ist z. B. eine der besten Cheffiguren, die wir je im Fernsehen gesehen haben.

Da gibt es jede Menge Beispiele. Wir können Führungskräfte auch in anderen Serien sehen, auch in vielen Filmen, die wir, wie in einem Labor quasi bei der Arbeit beobachten.

Wir sehen da immer Führungsverhalten unter extremen Druck in spannenden, in oft lebensbedrohlichen Situationen und wir sitzen auf dem Sofa und es ist bequem und wir haben sozusagen kein Risiko und können Chefs ihr Handwerk verrichten sehen und wir fragen uns dann, was würden wir in der Situation tun? Und genau das ist das was guten Roman- und Drehbuchautoren gelingt. Sie schaffen faszinierende Charaktere. Menschen, mit denen wir uns wieder identifizieren. Aber natürlich auch Menschen, die uns abstoßen oder anwiedern. Das gehört auch dazu.

Warum aber dann „Game of Thrones“? Das ist ja Ihre Frage.

Weil diese Serie so komplex und vielschichtig ist, wie wirklich keine andere. Das ist unsere tiefste Überzeugung. 72 Stunden Sendezeit. Wir haben 500 Figuren mit Dialogtexten. Wir haben fast 100 wichtige Charaktere, verwirrende Familienbeziehungen, lange Vorgeschichte

über Tausende von Jahren, sehr undurchsichtig Bündnisse, immer wieder Intrigen, wechselnde exotische Schauplätze. und dazu kommt wirklich auch der überraschende, tödliche Abgang einiger Helden an Stellen, an denen wir gar nicht damit rechnen. Und ich glaube, das ist eine Geschichte oder sind sehr viele Geschichten, die bis zur finalen Staffel 8 miteinander verwoben werden, die uns begeistern, die uns emotional mitnehmen. Wir erleben Tragik, Triumph, Pflicht, Loyalität, Liebe, Leid, unmenschlichen Horror, menschliches Mitgefühl in all seinen Facetten. Und dazwischen oder mittendrin immer wieder Führungskräfte verschiedener Ebene, immer dramatischen Herausforderungen konfrontiert werden und die buchstäblich ums Überleben kämpfen. Und das ist für uns das Muster gewesen oder der Punkt, an dem wir gesagt haben diese Serie hat so viel Beispiele und so Rollenmodelle auch, Rolemodels oder Vorbilder, dass wir das tatsächlich genommen haben, um das Thema „Führung“ an „Game of Thrones“ zu untersuchen.

Wir haben hier jede Menge, wie sagt man so schön, Best-Practice-Beispiele und auch dazu noch mal - Sie fragten nach dem Mittelalter - Es hat sich seit der Antike an den Prinzipien sorgsamer Führung kaum etwas verändert oder nur wenig verändert. Die Rahmenbedingungen heute sind andere. Aber ob Menschen ihnen als Chefin oder als Chef vertrauen und deshalb folgen, das ist im Kern heute genauso wie in der Steinzeit oder im Mittelalter.

#### **Catharina Goj:**

Ja, jetzt haben sie es schon ein paar Helden angesprochen. Auf einige wollen wir später noch genauer eingehen, auch auf einige Führungswerte. Jetzt nochmal ein bisschen zurück zum Anfang. Zu Beginn des Buches gehen Sie ein bisschen auf die Hintergründe von Game of Thrones ein und ziehen auch einen Vergleich zu Herr der Ringe. Der zweite Teil geht dann um die Heldenreise und die ersten Worte des Kapitels lauten: „Überzeugende Geschichten leben von Figuren“ Könnte man dann nicht, in Bezug auf Führungskräfte, das umdrehen

und sagen „Überzeugende Führungskräfte leben von Geschichten“? Oder vielleicht ein bisschen anders gefragt: Müssen Führungskräfte gute Geschichtenerzähler sein?

#### **Mark Hübner-Weinhold:**

Das ist eine sehr gute Frage, Frau Goj. Da muss ich ein bisschen ausholen, um den Kontext einzuordnen. Also es sind tatsächlich Geschichten, die uns faszinieren, die uns emotional packen und zwar positiv wie negativ. Aktuell denken Sie nur an Sportereignisse, wie die Fußball-Europameisterschaft. Der Spielplan, die Ergebnisse, die Statistiken,... Das ist was für echte Fußballfans, aber was sich uns normalen Zuschauer ins Gedächtnis gebrannt hat das sind Geschichten, wie der Herzstillstand von Christian Eriksen, der großartige Auftritt von Robin Gosens gegen Portugal oder das Elfmeter-Drama im Endspiel. Daran werden wir uns länger erinnern.

Wenn Sie jetzt Ihren letzten Urlaub denken, dann sind es eigentlich immer einzelne Momente und Geschichten und Erlebnisse, die sie im Kopf haben und nicht nur irgendwie das Ganze, weil das abstrakte 7 oder 14 Tage gewesen. Es sind immer die einzelnen Momente und so ticken wir als Menschen. Das ist ein uraltes Programm, was wir gewissermaßen auf unserer inneren Festplatte haben. Und ich hab das schon angesprochen, seit der Steinzeit geben wir Menschen unsere Best-Practices in Form von Geschichten wieder.

Wie ist es uns gelungen, im Team, das Mamut über die Klippe zu jagen und zu erlegen?

Wo finden wir die leckersten Waldbeeren hier in der Umgebung? Und welche sind giftig und davon lassen wird besser die Finger.

Das ist Storytelling. Das ist, sozusagen, die älteste Soft Skill der Menschheit. Und diese, dieses Geschichtenerzählen, daran merken Sie es in der Steinzeit war buchstäblich überlebensnotwendig. Und wenn wir ehrlich sind, hatte unser Gehirn sein letztes großes Update vor etwa 70.000 Jahren. Das heißt, wir funktionieren im Kern immer

noch so, wie in der Steinzeit. Und wenn Sie als Führungskraft dieses Prinzip verstehen, dann glaube ich, erkenne sie auch, wie wichtig das ist, dass sie Geschichten erzählen können und auch Geschichten oder ihre Botschaften in Geschichten verpacken.

Überzeugende Führungskräfte, um das von Ihnen aufzunehmen, leben von Geschichten. So, wie sie es formuliert haben.

Was wollen Sie als Führungskraft? Sie haben einen Auftrag und sie wollen ein Ziel erreichen, vielleicht mit einem Team. Und das ist aber in der heutigen Businesswelt oft ziemlich abstrakt. Das können konkrete Zahlen seien, die sie erreichen sollen, Umsatzergebnisse z. B. Aber wenn man so an das ganze Geschwafel denkt von Restrukturierung, digitaler Transformation, New Work und an jedem arbeiten. Was heißt das konkret für jeden einzelnen/ für jede einzelne Beschäftigte in ihrer oder seiner konkreten Arbeitssituation? Und auf diese Fragen muss eine Führungskraft Antworten geben können? Und diese Antworten müssen emotional überzeugen. Sie müssen ein Warum begründen und klären und sie müssen dem Tun sozusagen einen Sinn geben. Es gibt im Englischen und schön knappen nackigen Satz, der heißt: To tell is to sell. Das heißt, Storys machen abstrakte Dinge greifbar. Und deswegen sind die besten Führungskräfte auch oder sollten auch in der Lage sein, ihre Botschaften und ihre Ziele in überzeugende Geschichten zu verpacken.

#### **Catharina Goj:**

Wie lernen ja auch am besten mit Geschichten. Das vielleicht noch ergänzend dazu. Das würde die Sache rund machen.

Wie gerade eben schon angedeutet, begeben sich in Game of Thrones die Hauptcharaktere oder Charaktere ansicht auf eine Heldenreise. Sie erleben Höhen und Tiefen, stellen sich den verschiedensten Herausforderungen und wachsen an ihren Aufgaben und werden manchmal dafür belohnt.

Da in der Serie sehr viele Charaktere

interagieren und wir für diese Podcastfolge nur 20 Minuten Zeit haben, wollen wir uns mit drei Charakteren einmal genauer beschäftigen. Das große Ziel der, ich sag mal meint meisten Charaktere, ist der Sitz auf dem Eisernen Thron. Unsere drei Auserwählten sind da, John Schnee, die Drachenkönigin Daenerys und Tyrion Lannister. Die drei haben ganz unterschiedliche Herangehensweisen, den Eisernen Thron zu erobern. Vielleicht können Sie in wenigen Worten kurz deren Heldenreise skizzieren. Beginnen wir mal mit John Schnee.

#### **Mark Hübner-Weinhold:**

Ja, das ist ziemlich komplex. Ich versuche das mal auf das Wesentliche einzudampfen, Frau Goj. Vielleicht vorab: Das Konzept der Heldenreise geht ja auf den Mythenforscher zurück namens Joseph Campbell und der hat ganz viele Naturvölker besucht und festgestellt, dass all diese unterschiedlichen Kulturen Storytelling betreiben, um voneinander zu lernen. So wie ich das gerade auch schon beschrieben und das Spannende war, all diese Geschichten, völlig unabhängig von der jeweiligen Kultur, haben eine ganz typische Abfolge vergleichbarer Situationen und es tauchen immer wieder die gleichen Charaktertypen auf. Das heißt, offensichtlich unser menschliches Gehirn, unabhängig jetzt von den Kulturen arbeitet extrem effizient. Es setzt nämlich auch Prototypen auf Rollenmuster, von denen es dann immer unterschiedliche Varianten gibt. Und alle Geschichten, alle Märchen, Sagen, Mythen, die wir seit Tausenden von Jahren erzählen, basieren auf diesem Muster.

Hollywood lebt von der Heldenreise, ob „Indiana Jones“ oder „Der Herr der Ringe“, ob „Pretty Women“, ob „Dschungle Buch“ oder „Avatar“, all diese Drehbücher folgen dem Bauprinzip der Heldenreise. „Star Wars“ ist nichts anderes als Heldenreise, wenn wir an Luke Skywalker oder Rey Skywalker denken. Und genauso ist es natürlich bei „Game of Thrones“. An einer Stelle widerspreche ich Ihnen hier gern, weil eigentlich will nur die Drachenmutter Daenerys auf den Thron. Nicht John Schnee und nicht Tyrion

Lennister. Aber ich fange mal mit Daenerys an.

Ganz kurz. Es geht ja um eine Ausgangssituation. Sie ist im Grunde genommen eine im Exil lebende Jugendlicher mit 16 Jahren, lebt dort mit ihrem Bruder. Ihr Vater, einst König der Sieben Königslände wurde ermordet, sozusagen, weggeputzt vom Thron. Ihr Bruder hat diesen Thronanspruch, hat aber keine Armee und um eine Armee zu bekommen, wird sie verkauft an den Anführern, den Häuptling eines normadischen Reiterrvolkes namens Khal Drogo und er stirbt dann. Ist eine sehr komplexe Geschichte. Sie lebt ja auf einem anderen Kontinent und schafft es dann durch verschiedene Stationen, Schwierigkeiten, so nach und nach eine Armee aufzubauen, die aus Sklaven besteht, aus ursprünglich Sklaven. Und das ist ihre große Stärke. Sie hat im Grunde genommen, während dieser Heldenreise, hat sie einen. Warum das, was ich auch schon angesprochen habe, nämlich sie verspricht, die Befreiung der Sklaven und die Menschen können ihr freiwillig folgen. Sie befreit die Sklaven, aber sie müssen ihr nicht folgen. Aber sie folgen ihr alle, weil sie natürlich Vertrauen haben und diese Revolution der Gesellschaftsordnung, das ist das, was sie verspricht und was sie dann auch sozusagen in der Machtfülle immer weiter nach oben spült, weil immer mehr Menschen ihr folgen, weil sie eine sehr, sehr überzeugende Vision verkauft.

Nämlich eine neue Gesellschaftsordnung, wo nun jeder frei entscheiden kann, was er tut und wo es keine Sklaverei mehr gibt.

Wir sehen an ihr aber auch im Verlauf der Heldenreise: Macht korrumpt. Absolute Macht korrumpt absolut. Law actem. Und sie fokussiert sich zunehmend, je größer, je Erfolg, immer mehr auf das Ziel, den Thron zu erobern. Es wird für sie, sozusagen, zu einer Idee fix. Und alles, was sie am Anfang ihrer Karriere als Führungskraft an Beratern noch um sich hat und denen zuhört. Erfahrene Männer und Frauen, die sie wirklich denen sie zuhören, denen sie vertraut, die werden immer unwichtiger und deren Rat drückt sie immer weiter weg und so vereinsamt sie gewissermaßen als

Führungskraft in ihrer Heldenreise und wird am Ende zu einer, von vielen Fans großer Mistbilligung wahrgenommen, zu einer, wenn man so will, fast faschistischen Diktatorin, die eine Stadt mit ihrem letzten verbliebenen Drachen abfackelt.

Und das ist aber ein wunderbares Beispiel Daenery Targaryen dafür, wie eben Macht Menschen korrumper kann und die dieses abheben, von sozusagen, man verliert die Bodenhaftung. Man hebt ab, weil man glaubt, man sei quasi unbesiegbar und hätte in allen Dingen Recht. Das Ding wäre exzellent an einem Fallbeispiel Daenerys.

**Catharina Goj:**

Da kommen wir auch nochmal später zu, was das alles bewirken kann, Vertrauen und Vertrauensmissbrauch. Dann sind wir natürlich noch gespannt auf die anderen beiden Charaktere, die vielleicht nicht in vorderster Hinsicht den Kampf um den Eisernen Thron, ja, im Blick haben, aber irgendwie doch darin verwickelt sind.

**Mark Hübner-Weinhold:**

Absolut.

**Catharina Goj:**

Weiter geht's mit der Heldenreise.

**Mark Hübner-Weinhold:**

Ich fang mal mit John Schnee an, weil John Schnee und Daenerys ja am Ende, sozusagen, unzertrennlich sind.

Ja, Jon Schnee ist eigentlich König Widerwillen. Das heißt, er ist jemand, der .. Er will gar keine Macht, aber er macht seinen Job so gut, fängt ja als Adoptivsohn von einem nordländischen Herrscher, einem Landlord namens Net Stark, die Fans werden die Geschichte kennen, und geht dann zu einer Bruderschaft, die geradezu wie in einem Kloster lebt, die sogenannte Nachtwache, die an der Nordgrenze das Reich verteidigt im Zölibat gegen Eindringlinge, freie Naturvölker, die jenseits einer 200 Meter großen hohen Eismauer leben.

Das ist sozusagen das Setting und er bekommt dann nach und nach seiner Ausbildung dort. Und er hat exzellente

Persönlichkeitseigenschaften, die sind einfach in ihm angelegt. Aber er hat eben nicht diesen Drang, diesen Willen zur Macht, aber er kommt immer wieder, sozusagen, an die Macht, weil die Menschen ihm Macht geben und es ist Vertrauensmacht. Darüber können wir sicherlich noch sprechen. Aber John wird zum König des Nordens, nachdem sein Stief- oder Adoptivvater ermordet wurde, nachdem sein Bruder ermordet wurde. Also der eigentliche Sohn und Thronfolger im Norden, in Winterfell und er wird zum König des Nordens gewickelt quasi, ernannt, ausgerufen, und das ist echte Vertrauensmacht.

Und er will aber diesen Thron gar nicht. Und am Ende stellt sich den Fans auch die Frage, warum nimmt er nicht den Eisernen Thron? Er könnte es, aber nein, er will ihn nicht. Er will im Grund seine Freiheit und das, was ihn antreibt., ist eine Mission: Ich will doch nur die Welt retten. Er hat mich erkannt, die Menschheit würden sterben, wenn die Weißen Wanderer, wenn diese Untoten, die Zombies aus dem Norden tatsächlich erfolgreich sind, da hat die Menschheit keine Chance. Und so versucht er die Menschheit zu einigen in einem letzten, verzweifelten Kampf, um diese, übrigens eine tolle Parallele oder Fabel, wenn man so will, zum Thema Klimakatastrophe, um diese Bedrohung, die die Menschheit hat zu bekämpfen und auch zu besiegen. Das ist seine große Leistung seiner Heldenreise.

Und dann haben wir noch unsere einem kleinen Gnom, Tyrion Lennister. Tyrion will nicht der Herrscher sein. Tyrion Lennister ist die perfekte Führungskraft der zweiten Reihe, der ideale Berater, sozusagen der Kanzler des Königs, wenn man so will. Das ist ja seine Rolle am Ende als Hand des Königs. Tyrion ist aufgrund seiner Körperlichkeit immer benachteiligt gewesen, aber dadurch auch gezwungen, weil er die Körperkraft nicht hat, immer mit seinem Geist zu arbeiten. Und das ist etwas, was ihn auszeichnet. Wir sehen, das würde zu weit führen, aber wir sehen an Tyrion in ganz, ganz vielen Szenen exzellente Fähigkeiten der Kommunikation, flexibel in Konfliktsituation zu sein, Konflikte zu

deeskalieren und sich immer wieder zu retten, wo er eigentlich gar keine Chance hat, weil er kommunikativ exzellent ist, mit Techniken, wie Reframing und wenn Sie so wollen, der beherrscht buchstäblich NLP und ist in der Lage, ja Menschen zu manipulieren, bei durchaus zu einem positiven Zweck. Vielleicht so viel in Kürze zu diesen drei Figuren.

**Catharina Goj:**

Ja, vielen Dank dafür. Da waren jetzt auch schon viele Kernelemente von guter Führung drin. Da kommen wir später auch noch mal auf zwei zurück. Ich habe es gerade schon ein bisschen angesprochen. An den Dreiern bzw. vor allem an in der Drachenkönigin Daenerys kann man sehen, dass Führung und Macht manchmal einem über den Kopf wachsen kann und dann am Ende auch vielleicht nicht für jeden etwas ist.

Wir haben auch gerade von Emotionen gesprochen, die die Charaktere auf ihren ganz individuellen Heldenreisen erleben. Das heißt ja eigentlich, dass die sogenannte Statusmacht und die Vertrauensmacht, die die Daenerys ja am Anfang bei ihren Gefolgsmenschen hat im Gleichgewicht sein kann. Nur so kann dann gute Führung funktionieren, oder?

**Mark Hübner-Weinhold:**

Ja, gewissermaßen ist die Frage, was ist zuerst da? Also Statusmacht ist ja, ich sag mal, Ihr Platz im Organigramm als Führungskraft, Ihre Visitenkarte, Ihr Audi A6 oder 5er BMW als Dienstwagen, die Größe ihres Büros, die Anzahl der Fenster, die Sie haben,... Das ist das, was in der heutigen Zeit in der Unternehmenswelt zum Teil auch in Konzernen, auch in Behörden immer noch Statusmacht auszeichnet. Das sind gewisse Insignien von Macht, gewisse Privilegien, die man hat. Dafür haben sie aber ja erst mal nichts getan. Sie bekommen ja diesen Status und diese Rolle gewissermaßen zugeteilt. Natürlich haben Sie sich das als Führungskraft irgendwo verdient, dass Sie dahin befördert wurden nach dem Peter-Prinzip bis dahin, wo sie dann inkompetent werden und manche sitzen da und sind inkompetent, aber das am Rande.

Wir haben auf der anderen Seite Vertrauensmacht und Vertrauensmacht ist eben ein anderes Konzept. Das heißt, auch ein sehr modernes Konzept, weil wenn wir darüber reden, das Führung eben nicht mehr nur von oben herab Status verordnen, sondern das Führung auch aus dem Teams herauswächst. Nämlich, dass diejenigen, die in einer bestimmten Situation die besten Fachleute sind und vielleicht auch dann Kompetenzen haben, situativ die Führung übernehmen, dann ist Vertrauensmacht ein sehr, sehr, ja moderner Ansatz.

Das heißt auch, dass ich als Führungskraft z. B. auch auf Mitarbeitende, denen ich vertraue, weil sie eine Kompetenz haben, denen auch Freiheit gebe: Entscheidet das selbst! delegiere. Ich delegiere Macht im Grunde genommen ins Team, damit die selbst entscheiden können, weil sie sind die Fachleute für bestimmte Themen. Und das kann ich als Führungskraft gar nicht so gut beurteilen, wie es vielleicht die Fachleute können. Und ich glaube, das ist, also einmal heißt Vertrauensmacht, ich bekomme das Vertrauen meines Teams, meiner Leute, weil die davon überzeugt sind, dass ich für diese Funktion, der- oder diejenige bin, die am besten für das Wohl auch des Teams sorgt und das Team am besten voranbringt. Dann bekomme ich idealerweise auch eine gewisse Statusmacht, weil das muss ja formalisiert werden in modernen Organisationen. Aber es heißt auch wiederrum, dass ich den Leuten im Team als Führungskraft auch Vertrauen geben kann und ihnen eine gewisse Macht zu bestimmten Aufgaben geben und das ist ein Geben und Nehmen. Ich glaube der Ansatz ist im Gegensatz zum bestimmten Status, der sehr viel wichtiger, modernere.

#### **Catharina Goj:**

Das klingt ja auch nach einem ganz demokratisch Ansatz, weil man quasi seine eigene Führungsperson, ein Stück weit auch, aus dem Team heraus wählt, weil man eben gewisse Werte zuschreibt und der dann vertrauen.

#### **Mark Hübner-Weinhold:**

Ja, Sie müssen sich das verdienen. Jeden Tag aufs Neue, also das Vertrauen auch jeden

Tag aufs Neue.

Natürlich werden Sie, wenn sie den Status als Abteilungsleiter haben, jetzt nicht jeden Tag eine demokratische Wahl haben: Wer ist denn heute der Abteilungsleiter? Aber letztlich müssen Sie sich ja Tag für Tag das Vertrauen ihrer Leute verdienen. Das ist im Grunde genommen, wie ein Glas oder wie ein Konto, ein Beziehungskonto, in das sie jeden Tag einzahlen müssen, damit Sie bei Gelegenheit auch abheben können. Das ist ganz wichtig. Darauf basiert es. Im Grunde genommen ist es auch ein Austausch von Vertrauen.

#### **Catharina Goj:**

Das ist eine schöne Überleitung zu meiner nächsten Frage. Im Buch wird insgesamt auf 14 verschiedene Kernelemente eingegangen für wirksam Führung bzw. gute Leitung können wir auch sagen. Manchmal ist das Wort Führung im Deutschen negativ behaftet.

Wir wollen heute einen genauen Blick auf der Vertrauen und Werte werfen. Warum sind die beiden Elemente so besonders wichtig für eine Führungskraft? Wir haben es gerade schon ein bisschen angeschnitten, vielleicht haben wir das noch mal vertieft.

#### **Mark Hübner Weinhold:**

Das Thema Vertrauen ist ein oft unterschätztes Thema. Es gilt so in der klassischen Betriebswirtschaftslehre als, naja, es ist so ein softes Thema. Ja, Vertrauen. Das ist so ein bisschen, ach, Kommunikation... Das sind keine Hardfacts. Das sind keine Zahl. An der Stelle widerspreche ich jedes Mal.

Ich sage: Stimmt nicht. Das Beispiel ist 9/11. Das ist ein ganz komischer Zusammenhang jetzt, aber: 9/11. Was ist da passiert? Vorher vor 9/11 sind wir im Grunde genommen zum Flughafen gegangen, halbe Stunde vorher. Es gab einen Sicherheitscheck auch und es ging alles relativ schnell. Das heißt, ich habe, sozusagen weniger Zeiteinsatz gehabt. Ich habe weniger Personaleinsatz gehabt am Flughafen, bei den Sicherheitskontrollen und ich habe dadurch insgesamt auf allen Seiten, auch bei Business-Reisen weniger Kosten gehabt.

Das war Vertrauen.

Und plötzlich bricht das Vertrauen weg durch diese Ereignisse von 9/11 und ich habe jetzt hohe Anforderungen an Sicherheitskontrollen. Ich habe plötzlich sehr viel mehr Personal auch eben dadurch. Ich brauche mehr Zeit. Das kostet ja auch Geld und die Kosten steigen. Das heißt, Vertrauen ist ein harter Faktor und Vertrauen kostet buchstäblich Geld oder aber kann Geld, sozusagen, sparen.

Es gibt nichts Besseres in einer Zusammenarbeit, sowohl im Team als auch mit Geschäftspartnern, als wenn Vertrauen da ist. Ich muss gewisse Dinge, gewisse Prinzipien nicht mehr diskutieren, weil wir haben ein Grundverständnis, dass wir die gleichen Werte haben.

Und ich meine, da sind wir bei den Werten, dass ich meinen Verhandlungspartnern unterstelle, positiv unterstelle, dass wir das gleiche Wertverständnis haben und uns auch, sozusagen, an die Abmachung halten, an die Vereinbarungen halten.

Dann ist es ja ein Vertrauen, was ich dieser Person oder diesen Personen entgegenbringe und es macht die Arbeit sehr viel leichter, als wenn Sie bei jeder einzelnen Verhandlung immer diese grundsätzliche Wertvorstellung abklopfen müssen.

Deswegen ist Vertrauen extrem wichtig. Und ich glaube, es funktioniert in der Wirtschaft, ja eigentlich in jedem Kontext, wo Menschen miteinander arbeiten, nicht ohne Vertrauen.

Denken Sie an Vertrauensarbeitszeit! Wie soll das funktionieren, wenn wir unseren Mitarbeitern permanent misstrauen? Dann ist, sozusagen, das Prinzip von vornherein zum Scheitern verurteilt.

#### **Catharina Goj:**

Also Vertrauen als auch, ja, Erfolgsfaktor für gute Arbeit und gutes Wirtschaften. Zum Abschluss möchte ich noch von Ihnen wissen: Was macht für Sie persönlich eine gute Führungskraft aus?

#### **Mark Hübner-Weinhold:**

Ja, das ist immer die Frage von Theorie und Praxis. Ich bin ja sozusagen einerseits der

Theoretiker von Führung. Jetzt auch über das Buch oder beschäftige mich auch seit vielen Jahren damit. Und andererseits habe ich seit 1999 auch Führungspositionen innegehabt in verschiedenen Kontexten. Und da merke ich auch Praxis und Theorie sind zwei Dinge.

Und trotzdem glaube ich die Fähigkeit, sich immer wieder selbst zu hinterfragen. Ich glaube ein, so was, was seine eine Führungskraft aus, ist das vielleicht sogar das erste, sich selbst zu hinterfragen, ohne, sozusagen, in Selbstzweifel zu sein.

Es geht eher darum, immer wieder selbstkritisch zu sein und davon die Bereitschaft abzuleiten, sich selbst weiterzubilden, sich selbst weiterzuentwickeln. Das halte ich für extrem wichtig.

Dann das Thema Respekt. Also Respekt gegenüber den Menschen, mit denen ich zu tun habe. Das gilt im Privaten, aber es gilt insbesondere auch im Team.

Ich möchte den Menschen als Führungskraft auf Augenhöhe begegnen. Das ist etwas, was eben auch häufig verloren geht. Wir haben darüber gesprochen. Wenn Menschen aufsteigen in höhere Führungsebene, dass dieses Prinzip der Augenhöhe verloren geht.

Dass es kein Prinzip der offenen Tür mehr gibt.

Ich möchte eigentlich das Mitarbeitende jederzeit zu mir kommen können und keine Angst haben, davor anzuklopfen, weil sie klopfen beim Chef an. Das darf es nicht sein.

Also ich glaube, das ist ein ganz, ganz wichtiger Punkt. Und Sie müssen als Führungskraft auch die Entscheidung treffen: Wollen Sie führen?

Also ich glaube, dass die Werkzeuge für Führung, die kann man lernen. Da gibt es ganz viel Handwerkszeug. Das Wissen kann ich mir, ja, in Seminaren, in der Praxis aneignen. Aber die Entscheidung: „Will ich wirklich führen?“, die müssen Sie bewusst treffen. Und dann muss Ihnen Bewusst sein auch, Führung ist kein Beliebtheitswettbewerb. Das mag jetzt auf den ersten Blick ein bisschen dem widersprechen, was ich vorher gesagt habe,

aber Vertrauen meine Entscheidung als Führungskraft bedeutet nicht unbedingt, dass ich mich mit jeder Entscheidung beliebt mache, aber trotzdem muss dahinter ein Vertrauen der Mitarbeitenden sein: Okay, ist jetzt eine Entscheidung, die ich nicht gut finde, aber er oder sie als Führungskraft weiß, was sie und er tun. Das hat auch etwas mit Vertrauen zu tun.

Und ansonsten sind es: Leben Sie das, was sie predigen. Also nicht Wein trinken und Wasser predigen, sondern gehen Sie voran. Leben Sie das! Haben Sie Respekt! Vor allem absolut integer zu sein an der Stelle. Ich glaube, das sind ganz, ganz wichtige Voraussetzungen, die Sie als Führungskraft in jedem Kontext mitbringen müssen, dass sie quasi als Vorbild vorangehen und sich auch nicht zu schade sind, sag ich jetzt mal so, die Kaffeemaschine mal wegzuräumen, aufzuräumen oder den Abwasch zu machen. Jetzt mal so ganz plastisch gesagt. Sondern gehe Sie voran! Führen Sie von der Front und nicht immer: Sie sitzen oben und die anderen ziehen, sozusagen, den Karren mit Ihnen obendrauf aus dem Dreck.

Ich glaube, das sind so ganz wichtige Punkte, die für mich eine gute Führungskraft ausmachen und vielleicht abschließend dazu: Eine Führungskraft, die in unterschiedlichen Kontexten tätig ist, braucht auch immer wieder situative Flexibilität. Das heißt das, was in einem Team, sogar innerhalb eines Unternehmens, gut funktioniert, muss in der nächsten Abteilung nicht mehr unbedingt funktionieren. Und wenn ich in eine andere Unternehmungen wechsle, kann das sein. Und dabei, sich zu bleiben, also auch gewisse, klare Werte zu haben, Vorstellungen zu haben, aber die Flexibilität zu besitzen, mich immer wieder auch den Umständen anzupassen, situativ zu führen. Das ist, glaube ich, das was wirklich wirksame Führungskräfte auszeichnet

#### **Catharina Goj:**

Dann halte ich fest: Verantwortungsvolles Handeln. Vertrauen ist wichtig und auch, seinen Mitarbeitenden mit Respekt zu begegnen, also gegenseitiger Respekt und sich nicht auf seinem Status, seinem

materiellen Status auszuruhen.

#### **Mark Hübner-Weinhold:**

Ja.

#### **Catharina Goj:**

Ich bedanke mich ganz herzlich für dieses spannende Interview. Und wer jetzt neugierig geworden ist und noch mehr zu dem Thema und zu den Hintergründen von Führung im Zeitalter von Game of Thrones erfahren möchte, dem kann ich nur wärmstens das Buch von Mark Hübner-Weinhold und Manfred Klapproth ans Herz legen. Es ist toll gestaltet und es macht Spaß zu lesen. Egal, ob man Fan ist oder nicht. Den Link zum Buch finden Sie in unseren Shownotes. Herzlichen Dank!

#### **Mark Hübner-Weinhold:**

Vielen Dank, Frau Goj!

#### **Outro:**

Bei Fragen und Anmerkungen sind wir unter [podcast@vdv-akademie.de](mailto:podcast@vdv-akademie.de) erreichbar.