

# Secure Base Leadership

In deiner Rolle als Leader/-in, stehst du täglich in mehreren Spannungsfeldern, die sich aus den hohen Anforderungen und Erwartungen im spezifischen Umfeld des Leistungssports ergeben:

kurzfristiger Erfolg ⇔ langfristige Entwicklung  
individuelle Bedürfnisse ⇔ Team-/Gruppenziele  
Innovation ⇔ Tradition  
Autorität ⇔ Autonomie der Athleten  
emotionale Nähe ⇔ professionelle Distanz  
Erwartungen von aussen ⇔ innere Überzeugungen  
Belastung ⇔ Regeneration  
anweisen ⇔ fragen  
Unterstützen ⇔ Widerstand leisten  
Druck erhöhen ⇔ Druck vermindern  
fördern ⇔ fordern  
... ⇔ ...

Entdeckt in dieser Ausstellung Ideen und Ansätze zur Leadership-Philosophie der **Führung mit sicherer Basis** («*Secure base Leadership*»).

Nutzt die Gelegenheit und diskutiert eure täglichen Herausforderungen als Leader/-in, lernt gegenseitig von euren unterschiedlichen Erfahrungen und Führungsphilosophien.

**Fish-Bowl-Diskussion zum Thema Führung mit Marco Mudry**  
(Kdt Kompetenzzentrum Sport Armee).

**Ab 10:45 Uhr**  
(Lernarena, Ausbildungshalle 2)



*entdecken – reflektieren – diskutieren*

# Die Idee von Secure Base Leadership

**Menschen müssen sich sicher fühlen, bevor sie Risiken eingehen.**

**Um Athlet/-innen dabei zu helfen, ihr volles Potenzial zu entfalten, musst du ihnen zunächst ein Gefühl der Sicherheit vermitteln – vor allem in einer unsicheren Welt wie die des Leistungs- und Spitzensports.**

Secure Base Leadership (entwickelt von George Kohlrieser) beschreibt eine Führungsphilosophie, bei der Führungskräfte/«Leader» als sichere Basis fungieren, um Vertrauen zu schaffen und Wachstum zu fördern.

Leader/-innen bieten Sicherheit und Unterstützung, während sie gleichzeitig herausfordern und ermutigen, Risiken einzugehen und Potenziale zu entfalten.



*Absicherung beim Klettern als Metapher für die Führung mit sicherer Basis*

Stell dir deine Athletin als Kletterin vor, die eine steile Felswand erklimmt. Indem du sie mit einem Seil sicherst, wirst du zu ihrer sicheren Basis. Dies gibt deiner Athletin das Vertrauen, Risiken einzugehen und sich nach oben zu wagen, da sie weiss, dass sie im Falle eines Fehlers oder Sturzes gesichert ist.

Für die Führung bedeutet dies, dass eine sichere Basis einerseits emotionalen Halt und Schutz bietet, andererseits aber auch die notwendige Herausforderung schafft, um Wachstum und Entwicklung zu fördern. Eine sichere Führungskraft muss daher:

1. **Vertrauen und Sicherheit vermitteln:** Die Athletin (Kletterin) das Gefühl geben, auch in schwierigen Zeiten geschützt und unterstützt zu sein.
2. **Herausfordern und ermutigen:** Die Athletin (Kletterin) ermutigen, über sich hinauszuwachsen und neue Höhen zu erreichen, indem sie Risiken eingeht und Neues ausprobiert.

Diese Dualität - Sicherheit und Herausforderung - ist der Kern der Secure Base Leadership-Philosophie.

- Sind meine Athlet/-innen der Meinung, dass ich sie gut und richtig «sichere»?

# Was ist (d)eine sichere Basis?

**Wer eine sichere Basis sein will (oder werden möchte), braucht selber sichere Basen**

Beides ist wichtig: eine sichere Basis zu haben um eine sichere Basis für andere zu sein.

Wenn du die Kraft einer sicheren Basis in deinem Leben erfahren hast, kannst du sie natürlich als Vorbild nehmen. Ideal ist es, wenn du eine Vielzahl von sicheren Basen hast, die sich je nach Lebensphase und Bedürfnissen verändern.

## Was ist deine persönliche sichere Basis?

Markiere und/oder ergänze die folgende Liste mit deiner persönlichen Basis:

| Personen         | Orte       | Ereignisse  | Erfahrungen         | Ziele                                  | Andere                        |
|------------------|------------|-------------|---------------------|----------------------------------------|-------------------------------|
| Mutter           | Land       | Hochzeit    | Kindheit            | Verwirklichung eines beruflichen Ziels | Haustiere                     |
| Vater            | Heimat     | Beerdigung  | Jugend              | Beförderung                            | Überzeugungen                 |
| Geschwister      | Natur      | Sport       | Studentenleben      | Elternschaft                           | Religion                      |
| Ehepartner       | Grossstadt | Katastrophe | Internatszeit       | Hauskauf                               | Ideologien                    |
| Lehrer           | Dorf       | unfall      | Studium             | Abschluss einer Qualifikation          | Besondere Gegenstände/Symbole |
| Coach            | Stadt      | Krise       | Elternschaft        | Marathonlauf                           | Erinnerungen                  |
| Vorgesetzter     | Park       | Examen      | Ehe                 | Änderung einer Beziehung               | Rituale                       |
| Autoritätsperson | Meer       | Beförderung | Eine eigene Familie | Erholung von einer Krankheit           | Gebete                        |
|                  |            |             |                     |                                        |                               |
|                  |            |             |                     |                                        |                               |
|                  |            |             |                     |                                        |                               |
|                  |            |             |                     |                                        |                               |
|                  |            |             |                     |                                        |                               |
|                  |            |             |                     |                                        |                               |

- Was waren deine sichern Basen, als du aufgewachsen bist?
- Wer sorgte für mich und forderte mich gleichzeitig auf, das Unmögliche zu versuchen?
- Durch welche Erfahrung wurde ich zur Führungsperson, der/die ich heute bin?
- Wo liegen die Wurzeln meiner «Führungsstärke»?

# Wie kann man Vertrauen aufbauen?

**Das Vertrauen zwischen Athlet/-in und Coach ist die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und kann durch verschiedene gezielte Ansätze gefördert werden.**

Für die Vertrauensbildung sind folgende Aspekte von zentraler Bedeutung:

## **Offene Kommunikation**

Ehrlich und transparent über Ziele und Erwartungen sprechen, aktiv zuhören und auf Bedenken eingehen.

## **Emotionale Unterstützung**

Einfühlungsvermögen zeigen und als sichere Basis fungieren, um dem Athleten Vertrauen und Sicherheit zu geben.

## **Zuverlässigkeit**

Pünktlichkeit und Konsequenz schaffen Verlässlichkeit und Vertrauen.

## **Respekt und Wertschätzung**

Die Individualität des Athleten anerkennen und ihn fair behandeln.

## **Gemeinsame Ziele**

Athleten in die Zielsetzung einbeziehen und realistische, erreichbare Ziele setzen.

## **Kompetenz zeigen**

Kompetenz und Vorbildfunktion stärken das Vertrauen in die Fähigkeiten des Trainers.

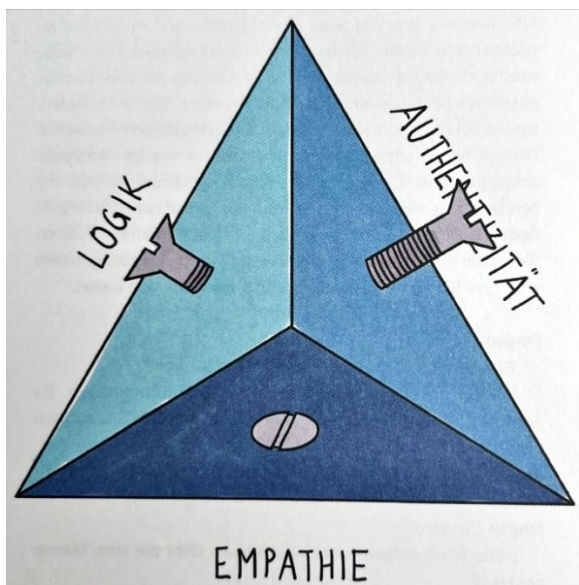
## **Verantwortung teilen**

Eigenverantwortung des Athleten fördern und Rückschläge gemeinsam bewältigen.

## **Langfristige Beziehung**

Geduld und kontinuierliches, konstruktives Feedback stärken mit der Zeit das Vertrauen.

## **Wie man Vertrauen aufbaut:**



Wer als Leader/-in Vertrauen aufbauen will, muss zuerst den Blickwinkel ändern. Der Fokus darf nicht ausschließlich auf dem Ergebnis liegen, sondern auf der Person, die das Ergebnis erreichen soll. Vertrauen basiert also auf 3 Hauptfaktoren: **Authentizität, Empathie und Logik.**

Menschen vertrauen uns, wenn wir ehrlich und unverstellt sind (Authentizität). Wenn sie spüren, dass wir uns um sie kümmern (Empathie). Und wenn unsere Entscheidungen und Handlungen nachvollziehbar und glaubwürdig sind (Logik).

*Trust Triangle, Krogerius & Tschäppeler, 2022*

- Glaube ich selber an das, was ich gesagt habe?
- Stelle ich die Interessen der Athlet/-innen resp. des Teams, über meine eigenen?
- Ist das, was ich vorhabe/mache, nachvollziehbar für andere?

# Warum gute Anführer einem Sicherheit geben

Was macht eine gute Führungskraft aus? Für den Management-Experten Simon Sinek ist es jemand, der seinen Mitarbeitenden Sicherheit geben und einen Vertrauenskreis schaffen kann.

Doch einen Rahmen des Vertrauens und der Sicherheit zu schaffen, ist eine grosse Verantwortung – gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten.



Zwei interessante Video-Clips zum Thema Vertrauen und Sicherheit:

## → Warum gute Anführer einem Sicherheit geben

TED Talk by Simon Sinek: Why good Leaders make you feel safe (11:47)



## → Trust vs Performance

Speech by Simon Sinek (2:27)





# Was macht einen Secure Base Leader aus?

Die Verhaltensweisen der Leader/-innen, die ihren Athlet/-innen eine sichere Basis bieten, sind klar, umsetzbar und nicht schwer zu erlernen.

Die 9 Merkmale eines **Secure Base Leaders** (nach George Kohlrieser) lauten:

## 1. Ruhe bewahren

Auch in herausfordernden Situationen ruhig und gelassen bleiben, um Stabilität zu vermitteln.

## 2. Das Individuum akzeptieren

Die Bedürfnisse und Einzigartigkeit jedes Einzelnen anerkennen.

## 3. Das Potenzial wahrnehmen

Das ungenutzte Potential der Athlet/innen erkennen und fördern.

## 4. Zuhören und nachfragen

Aktives Zuhören und gezieltes Nachfragen, um ein tieferes Verständnis zu erlangen.

## 5. Kraftvolle Botschaften aussenden

Klar und überzeugend kommunizieren, um Vertrauen zu schaffen.

## 6. Auf das Positive konzentrieren

Den Fokus auf Stärken und positive Entwicklungen richten.

## 7. Risikobereitschaft fördern

Mitarbeiter ermutigen, Risiken einzugehen, um persönliches Wachstum zu ermöglichen.

## 8. Intrinsische Motivation anwenden

Die inneren Antriebskräfte der Athlet/-innen ansprechen, um ihr Engagement zu fördern.

## 9. Ansprechbarkeit signalisieren

Offenheit und Verfügbarkeit zeigen, damit sich die Athlet/-innen sicher und unterstützt fühlen.

Diese Merkmale stärken die Beziehung zwischen einer Führungskraft und seinen Athlet/-innen. Sie schaffen ein Umfeld, das Vertrauen und Wachstum fördert.

## Wage den Selbsttest und finde heraus:

Wo sind deine Stärken? Wo hast du noch Potentiale?  
Welche Führungsgebiete sind für meine Aufgaben von Bedeutung? ...?

The image shows a worksheet titled 'Selbstreflexion Secure Base Leadership'. It is a table with 9 rows, each corresponding to one of the characteristics listed on the left. Each row has a header section with a brief description of the characteristic and a table of 10 columns for self-reflection. The columns are labeled: 'Ich bin...', 'Ich möchte...', 'Ich könnte...', 'Ich werde...', 'Ich muss...', 'Ich soll...', 'Ich darf...', 'Ich darf nicht...', 'Ich soll nicht...', and 'Ich muss nicht...'. The rows are: 1. Ruhe bewahren, 2. Das Individuum akzeptieren, 3. Das Potenzial wahrnehmen, 4. Zuhören und nachfragen, 5. Kraftvolle Botschaften aussenden, 6. Auf das Positive konzentrieren, 7. Risikobereitschaft fördern, 8. Intrinsische Motivation anwenden, and 9. Ansprechbarkeit signalisieren.

- Welche Merkmale sind bei mir gut entwickelt? Welche könnte ich noch verbessern?
- Welches Gebiet brächte mir als Leader/-in die meisten Vorteile?
- Wie würden mich meine Athleten bewerten?
- Welche praktischen Dinge könnte ich tun, um innerhalb der nächsten 24 Stunden eines der neun Merkmale zu verbessern?
- Wer kann mir dabei helfen?

# Das «Spiel auf Sieg»!

**Fördern (→ Menschenorientierung) und Fordern (→ Leistungsorientierung) sind die beiden entscheidenden Dimensionen der Führung.**

Legt man die beiden Dimensionen als Gerade übereinander, so ergeben sich vier Quadranten, die vier unterschiedliche Führungsansätze repräsentieren.

Der Kontext und die Anforderungen an eine Führungskraft verändern sich laufend, was zwangsläufig zu verschiedenen Verhalten führt:



Entdecke, was hinter den verschiedenen Führungsaspekten steckt.

Drehe dabei die entsprechenden Infoblätter der Installation um.

- Was ist die «innere Stimme»? Was das zentrale Thema?
- Was ist typisch für die verschiedenen Führungsansätze?
- Was muss ich tun, um wieder auf die «Siegesstrasse» zurück zu kommen?

- **Wie oft «spielst du auf Sieg»?**
- **Zu welchem Ansatz neigst du, wenn du unter Druck stehst?**
- **Wie findest du wieder auf die «Siegesstrasse» zurück?**

# Führung mit sicherer Basis und die Führungsstile nach Goleman

Nach Ansicht von Daniel Goleman (Leadership that Gets Results) sind in verschiedenen Situationen jeweils unterschiedliche Führungsansätze nützlich. Dabei schlägt er vor, dass Führungskräfte kurzfristig auch andere Stile anwenden sollen. In Krisensituationen und bei knappen Terminen kann ein autoritärer beziehungsweise leistungsorientierter Führungsstil angemessen sein.

| FSB-Quadrant              | Intensive Förderung | Hohe Forderung | Ansatz                                                                     | Innere Stimme                                                                  | EQ-Stil                                    | Kurzfristige Wirkung | Langfristige Wirkung |
|---------------------------|---------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| <b>Spiel auf Sieg</b>     | Ja                  | Ja             | Fordert sich selbst und andere und hält dabei starke Bindungen aufrecht.   | «Zusammen können wir grossartige Ziele erreichen»                              | <b>Autoritativ-visionär;</b><br>Coaching   | Äusserst positiv     | Äusserst positiv     |
| <b>Verlust-vermeidung</b> | Ja                  | Nein           | Hält starke Bindungen aufrecht, ermuntert aber nicht genug zum Risiko.     | «Gehen wir auf Nummer sicher und meiden wir hohe Risiken»                      | Betont <b>demokratisch</b> oder affiliativ | Eventuell positiv    | Negativ              |
| <b>Dominanz</b>           | Nein                | Ja             | Bleibt voll auf das Ziel konzentriert, schliesst aber andere Menschen aus. | «Wer braucht schon andere? Ich erledige es selbst viel schneller und leichter» | <b>Autorität;</b><br>leistungsorientiert   | Eventuell positiv    | Negativ              |
| <b>Abkapselung</b>        | Nein                | Nein           | Zieht sich aus Beziehungen mit Menschen und Zielen zurück.                 | «Ich will in Ruhe gelassen werden»                                             | <b>Laissez-Faire</b>                       | Negativ              | Negativ              |

Der dominante Ansatz spiegelt sich im autoritären und leistungsorientierten Führungsstil wider. Diese Ansätze können kurzfristig von Vorteil sein, aber wenn sie länger aufrechterhalten werden, wirken sie sich negativ aus.

Da ein «Spiel auf Sieg» das Fördern und Fordern perfekt ausbalanciert, ist die Führung mit sicherer Basis der gemeinsame Nenner, der die nachhaltigsten und damit effektivsten Führungsstile miteinander verbinden. Der autoritär-visionäre Führungsstil setzt das Potenzial der Athlet/-innen am besten frei und bietet Leadern die beste Möglichkeit, langfristig hohe Leistungen zu erzielen.



# Serial Winning Coach

In der Studie *Serial Winning Coach* wurden die Merkmale und Eigenschaften der weltweit erfolgreichsten Coaches analysiert.

In der umfassenden Studie "Serial Winning Coaches" von Cliff Mallett und Sergi Lara-Bercial (2016) wurden die weltweit erfolgreichsten Trainer/-innen mittels Analysen und Tiefeninterviews untersucht. Welche individuellen Wege (Pathways/«Learning Journeys») sie gegangen sind, was sie auszeichnet und wie sie Spitzenleistungen ihrer Athlet/-innen fördern.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Serial Winning Coaches (SWC) nicht nur aufgrund ihres Fachwissens und ihrer technischen Fähigkeiten erfolgreich sind, sondern vor allem aufgrund ihrer **starken Führungsqualitäten**, ihrer Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen (→ Fördern) und ein positives, leistungsorientiertes Umfeld zu schaffen (→ Fordern). Sie kombinieren Vision, Menschenführung und wissenschaftliche Ansätze, um wiederholt Spitzenleistungen zu erzielen.

## Persönlichkeitsbeschreibung eines Serial Winning Coaches:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Wohlwollen (→ Fördern)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Person kommt vor Athlet/-in</li><li>• Wissen sehr viel über Athlet/-innen</li><li>• Emotionale &amp; Soziale Intelligenz</li><li>• Gute «Überzeuger»</li><li>• Haben «Helfer-Gen»</li><li>• Optimisten</li><li>• Akzeptieren die Realität</li></ul> | <b>Antrieb (→ Fordern)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unerschütterlich hohe Erwartungen</li><li>• Perfektionisten</li><li>• Kontrollfreaks</li><li>• Verantwortungsbewusst</li><li>• Haben eine «Dicke Haut»</li><li>• All-In-Commitment</li><li>• Keine Angst vor Entscheidungen</li></ul> |

**The relentless pursuit of excellence balanced with a genuine desire to compassionately support athletes and oneself.**

*Das unermüdliche Streben nach Exzellenz im Gleichgewicht mit einem aufrichtigen Wunsch, Athlet/-innen und sich selbst mitfühlend zu unterstützen.*

*Sergi Lara-Bercial (anl. der MTT 2018)*