

Christopher Klütmann
Thorsten Isack

Führung im Dialog

Wer braucht was von wem?



Christopher Klütmann/Thorsten Isack

Führung im Dialog

Wer braucht was von wem?

Illustriert von Tanja Wehr

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2020, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Khakimullin Aleksandr/Shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-45914-1

Inhalt

Vorwort	7
1 Interview Anne und Stefan Lemcke – Start-up-Unternehmen	10
2 Interview Dr. Sven Kloninger – Finanzsektor	28
3 Interview Dr. Jan Gloßmann – Gesundheitswesen	39
4 Interview Jutta Kleinschmidt – Motorsport	53
5 Interview Marie Isack – Gastronomie	74
6 Interview – Stiftungswesen	91
7 Interview Frank Kellenberg – Pharmazeutische Industrie	109
8 Interview Christian Fehling – Automobilbranche	125
9 Interview Thorsten Isack und Christopher Klütmann	149
Danksagung	166
Literatur	168

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

wir haben uns als Kollegen oft über unsere praktische Arbeit, Wahrnehmungen und Beobachtungen ausgetauscht und immer wieder festgestellt, dass Führung nicht gleich Führung ist. Die Rolle der Führungskraft wird durch eine einzigartige Persönlichkeit verkörpert, die sich dennoch in den Grenzen von Unternehmenskultur oder Organisationslogik bewegen muss. Dieses Spannungsverhältnis hat uns neugierig gemacht. Wie gehen erfolgreiche Führungskräfte damit um? Welche Ressourcen, Fähigkeiten und Strategien sind erforderlich? Welche Chancen und Perspektiven sind mit den unterschiedlichen organisatorischen und kulturellen Kontexten verbunden? Was ist das Spezifische, das Besondere im Rahmen von Führung, wenn man am Steuerad eines wendigen kleinen Start-up-Unternehmens steht oder einen »Supertanker« der deutschen Industrie lenkt? Darüber sind wir mit ganz unterschiedlichen Führungskräften in einen Dialog getreten. Und so sind acht spannende und abwechslungsreiche Interviews entstanden, die Einblicke in Führung ganz unterschiedlicher Systeme ermöglichen. Acht Interviews, die sich zu lesen lohnen, wie wir finden. Subjektiv, individuell und persönlich – und so vielfältig, wie Führungskräfte es sind.

Im letzten und neunten Kapitel haben wir uns als Autorenteam selbst einige Fragen aus den Interviews gestellt. Dabei sind spannende Einsichten entstanden, die uns selbst verwundert haben. Wie unterschiedlich und gleichzeitig ergänzend unsere Perspektiven auf das Thema »Führung« sind. Wir scheinen das beste Beispiel dafür zu sein, dass Führung nicht gleich Führung ist und vielfältige Betrachtungen und Zugänge möglich sind.

Das Buch richtet sich an alle, die sich auf eine angemessenen ungewöhnliche Art mit dem Phänomen Führung auseinandersetzen möchten. Es ist gleichermaßen für junge Führungskräfte und »alte Hasen« gedacht. Beratende und Coaches sind ebenfalls angesprochen und entdecken hoffentlich nützliche und anregende Impulse für ihre Arbeit und ihr Nachdenken darüber. Die Inter-

views stehen für sich, sodass Sie mit dem Kontext einsteigen können, der Sie besonders interessiert.

Wir haben uns beim Lesen der Interviews gefragt und darüber ausgetauscht: Welche theoretische Folie fällt uns dazu ein oder was wären hilfreiche Fragen oder Übungen aus unserer Praxis, die in Resonanz mit dem Text bei uns entstehen? Insofern können Sie uns ein Stück weit beim Denken und Diskutieren zusehen. Dieses Buch ist aufgrund unserer Erfahrungen und Neugier entstanden, und so erheben wir keinen Anspruch auf Vollständigkeit der einzelnen Theorien, Fragen oder Übungen. Es ist eine subjektive Auswahl, entstanden beim Lesen der Interviews. Wir haben diesen »Metadialog aus Theorie und Praxis« bewusst reduziert gehalten. Er liefert Ihnen kleine Impulse zum an- und weiterdenken.

Zur besseren Lesbarkeit haben wir zwei Icons entwickelt, die den Theorie- teil und den Praxisteil markieren:



Input aus der Praxis

Die Praxisteile liefern hilfreiche, themenbezogene Fragen und Übungen für ein Coaching oder eine Beratung. Sie referenzieren auf die jeweilige Interviewsequenz, bei der sie platziert sind. Wir machen hier konkrete Angebote, wie man als Coach oder Beraterin an dieser Stelle vertiefend mit Kunden arbeiten könnte.



Was sagt die Theorie?

Die Theorie- teile bieten analog zu den Praxisteilen eine Vertiefung des Textes und der von den Interviewpartnern getroffenen Aussagen. In kurzen, knapp zusammengefassten Texten und Modellen werden Hintergründe ausgeleuchtet und zur Verfügung gestellt. Wer neugierig wird beim Lesen, findet im Literaturverzeichnis die weiterführenden Titel.

Zusätzlich haben wir eine Grafikerin gebeten, das gesprochene und das geschriebene Wort zu lesen und dazu ebenfalls in Resonanz zu gehen. Worte sind meistens beschränkt und können uns nur einen Teil der wahrgenommenen Umwelt zur Verfügung stellen. Aus diesem Grund arbeiten wir mit Visualisierungen; sie können nochmal eine andere Wahrnehmung zur Verfügung stellen.

Sie sehen schon, unser Ziel ist es, Sie auf mehreren Ebenen anzusprechen. Mit dem Wissen, dass meistens ein kreativer Prozess beginnt, wenn wir uns mit Texten, Fragen und Bildern auseinandersetzen.

Liebe Leserinnen und Leser, so spannend das Zusehen und Beobachten auch sein mag: Am Ende heißt es doch »in Bewegung kommen«. Selbst in Aktion gehen mit neuen Gedanken und Ideen, denn Führen heißt auch entscheiden.

Für die Entstehung dieses Buch haben wir uns viele Stunden mit dem Thema »Führung« auseinandergesetzt. Bei all den guten Beispielen und inspirierenden Aufbrüchen, die wir kennenlernen durften und von denen wir viel lernen konnten, ist uns doch eines klar geworden: Es braucht eine neue, aktive Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Führung. Nicht nur im Kontext von Unternehmen und Organisationen. Unsere Gesellschaft, so meinen wir, muss sich über ihre Leitidee von Führung Gedanken machen.

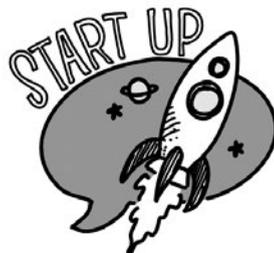
Wir erleben einen Populismus, insbesondere vom rechten Rand, der unsere Gesellschaft zunehmend spaltet. Achtsamkeit, Wertschätzung, Klarheit, Menschlichkeit – all diese Tugenden, die wir mit guter Führung verbinden – drohen an Wertschätzung und Relevanz zu verlieren. Das bereitet uns Sorgen. Diese Entwicklung fordert uns auch aus der Perspektive der Führung. Wie wollen wir Führung in Zukunft leben? Wer braucht was von wem? Wie können wir einen gesamtgesellschaftlichen Dialog anregen, der uns wieder in Achtsamkeit und Anerkennung zueinander bringt und in Frieden mit allen unseren bunten Einzigartigkeiten zusammenleben lässt? Wir meinen: Führung in Organisationen zu reflektieren, kann ein Beitrag zur Lösung sein. Wir alle sind Teil von Organisationen und erleben tagtäglich, wie Miteinander gelingen kann. Und wie es scheitert, wie Verletzungen und Missachtung, Wut und Frustrationen entstehen. Aus diesen Beobachtungen und Erfahrungen können wir lernen – für uns und für die Gesellschaft, in der wir leben. Führung besitzt eine gesellschaftliche Kraft, auf die es heute wieder ankommt: Fangen Sie an!

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und der aktiven Auseinandersetzung mit dem Phänomen Führung.

Ihr Autorenteam

Christopher Klütmann und Thorsten Isack

1 Interview Anne und Stefan Lemcke – Start-up-Unternehmen



Worum geht's?

Junges Unternehmen, Unternehmerpaar, gelassen – Loslassen – Aufnehmen, schnelles Wachstum, Führen heißt Verantwortung abgeben, Stärken stärken und ausbauen, mit Selbstvertrauen und Mut Neues wagen.

Führung bedeutet für uns:

Menschen motivieren, Menschen abholen und mit auf eine Reise nehmen. Das bedeutet: Versteckte Kräfte wecken, Lust auf Arbeit machen, Spaß am Job haben!

Freiheiten lassen und Eigeninitiative wecken. Allerdings gehört dann auch dazu: Richtungen vorgeben, Werte vorleben und Grenzen aufzeigen, wenn zu weit gegangen wird. Ein guter Chef sollte eine Mischung aus Vorbild, Freund und Lehrer sein.



Kurzbiografie:

Anne und Stefan Lemcke haben die Geschmacksmanufaktur Ankerkraut im Jahre 2013 gegründet. Anne kommt aus Bochum und hat unter anderem in Australien Marketing studiert. Sie war lange in der Musikindustrie in verschiedenen Firmen tätig, bevor sie sich entschied, Gewürze zu verkaufen. Stefan ist in Tansania und Sambia (Ostafrika) aufgewachsen und war Programmierer, bevor er sich als Onlinemarketing-Experte selbständig machte. Beide haben Kenntnisse in Marketing, IT, Design und Onlinehandel – sie sind somit bestens gerüstet, um ein eigenes Unternehmen im Bereich der FMCG (Fast Moving Consumer Goods) zu führen. Ankerkraut hat mittlerweile hundert Angestellte und macht achtstellige Jahresumsätze. Das Ehepaar hat zwei Kinder, reist gerne und beide sind Tier- und Outdoor-Liebhaber.

Kontakt: lotse@ankerkraut.de, www.ankerkraut.de

STEFAN LEMCKE Hallo, mein Name ist Stefan Lemcke, ich habe am 01.01.2013 die Ankerkraut GmbH mit der Idee gegründet, dass ich Gewürzmischungen herstellen möchte. Das Ganze aber etwas anders machen wollte als das, was auf dem Markt war. Da gab es ein Segment, in dem alles sehr preiswert war, und ein sehr gutes Segment, das aber viel zu teuer war. Ich war als Kunde einfach unzufrieden, mir fehlte etwas auf dem Markt. Da habe ich eine Lücke gesehen, in die wir hinein wollten. Die GmbH-Gründung ist ein bisschen später gewesen. Aber am 01.01.2013 hatte ich ein gemietetes Büro und eine Garage in Hamburg-Wilhelmsburg.

Mitte Februar war der Markenname *Ankerkraut* da, den wir entwickelt haben. Und dann kam die Verpackung. Dann habe ich Rohstoffe eingekauft, Qualitäten überprüft, ins Labor gegeben, gemischt, gekocht und wieder gekocht, es meinen Freunden gezeigt, der Familie gezeigt und so weiter, und so weiter. Mitte 2013 kamen wir auf den Markt, erst einmal nur online, bei Amazon und in unserem eigenen Onlineshop. Anne war damals schwanger. Das erste Kind war schon da.

ANNE LEMCKE Leo war neun Monate alt.

STEFAN LEMCKE Und du warst schwanger mit Ida.

ANNE LEMCKE Genau.

STEFAN LEMCKE Das erste Jahr war ein bisschen holprig und natürlich anstrengend. Alles selber machen, den Onlineshop selbst bauen, alle Produkte selbst entwickeln, den Einkauf, die Werbung.

Tja, Ende des Jahres haben wir dann gemerkt, es funktioniert irgendwie. Zum Weihnachtsgeschäft hin haben wir unsere erste Mitarbeiterin eingestellt, und das ging dann so weiter. Wir sind eigentlich jedes Jahr umgezogen. Heute sind wir an einem Punkt, wo wir auf zweieinhalbtausend Quadratmetern mit knapp hundert Leuten arbeiten.

Die erste Mitarbeiterin ist immer noch da. Zwischendurch haben wir uns auch schon von Leuten getrennt oder die sich von uns.

ANNE LEMCKE Aber wir haben sehr viele Leute aus der ersten Riege, die immer noch mit dabei sind. Und die auch mit uns wachsen. Das ist bei uns ganz speziell und irgendwie auch besonders.

STEFAN LEMCKE Der Vibe, den man den Leuten so mitgibt, dass die quasi dieses Gefühl, das wir auch im Unternehmen haben, dieser Funken, der da über-

springt, den tragen sie einfach mit. Das heißt, die Leute, die Studenten, die bei uns früher die Pakete eingepackt haben und mit mir zusammen die Gewürze abgefüllt haben, ...

ANNE LEMCKE ... sind jetzt in Führungspositionen.

STEFAN LEMCKE Ja, die sind heute Vertriebsleiter, Logistikleiter.

ANNE LEMCKE Es gab auch einige, die mit diesem Wachstum nicht zurechtgekommen sind. Für manche war das dann zu viel, die haben gesagt: »Wieso? Ist doch alles gut so, wozu wachsen?« Wir haben aber Blut geleckt und gemerkt, dass wir hier eine Rakete starten können.

Verändern vs. Bewahren



Wenn wir Anfragen für Coaching oder Teamentwicklung bekommen, entsteht ganz oft die Idee, dass dies mit Veränderung verbunden ist. Der Gegenpol, das Bewahren, wird viel zu wenig in den Fokus genommen. Wie hier im Interview beschrieben, gibt es immer auch die »Bewahrer«, für die Veränderung eher bedrohlich ist. Sie sollten gehört werden, denn sie erfüllen möglicherweise eine wichtige Funktion im System.



Hilfreiche Fragen

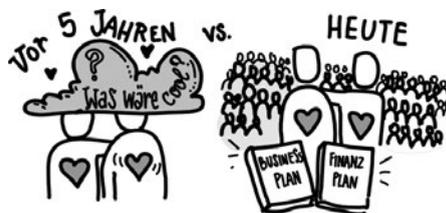
- Wer profitiert am meisten davon, dass es so ist, wie es jetzt ist?
- Und wer würde davon profitieren, wenn es sich verändern würde?
- Was genau kennzeichnet die Veränderung?
- Wer beschreibt was auf welche Weise und welche Unterschiede werden deutlich?
- Wer steckt gerade die meiste Zeit (Energie, Raum) ins Verändern oder ins Bewahren?
- Nehmen wir mal an, alles würde so bleiben, wie es ist, wofür wäre das gut?
- Welches Bild entsteht, wenn Sie an die Zukunft (ein Jahr, fünf Jahre etc.) denken?
- Was darf sich auf keinen Fall verändern?

- Wer gibt das Tempo an, wer darf auf die Bremse treten und wer fährt nur mit?
- Mal angenommen, es gelingt Ihnen ein Sowohl-als-auch, wie könnte das aussehen?

ANNE LEMCKE Das war im ersten Jahr nicht so. Was auch ganz wichtig ist zu sagen, ich glaube, das unterscheidet uns von anderen Start-ups, dass es bei uns nie so geplant war, wie es jetzt ist. Wir haben nie einen Businessplan gemacht. Wir haben nie gesagt, so, 2019 haben wir hundert Mitarbeiter und machen 16,2 Millionen Euro Umsatz.

Wir haben gedacht, es wäre ja cool, wenn wir 2019 unsere Familie davon ernähren können und vielleicht fünf, sechs Mitarbeiter haben.

STEFAN LEMCKE Heute haben wir aber einen Businessplan und einen Finanzplan.



ANNE LEMCKE Ja, das stimmt. Aber ganz am Anfang war es so gedacht, dass wir unsere Familie davon ernähren können und unser Produkt hier in der Region auf irgendwelchen Märkten verkaufen. Dass sich das Ganze dann so entwickelt, kam ja erst so nach einem, anderthalb Jahren.

INTERVIEWER Gab es ein einschneidendes Erlebnis oder eine Beobachtung von außen? Kam das von euch oder kam das eher von außen?

ANNE LEMCKE Dass wir das gemerkt haben?

INTERVIEWER Ja.

ANNE LEMCKE Du hast deine eigene Version und ich eine andere.

STEFAN LEMCKE Früher war das noch so, da hast du jede Bestellung angeguckt und gedacht: Oh Gott, wer hat da bestellt? Und ich habe für jede eingegangene Bestellung eine E-Mail erhalten.

An Weihnachten im ersten Jahr war es dann so, dass wir da standen und eingepackt haben. Dann machte es, während wir einpackten: Bing. Bing. Bing. Bing. Ich habe mir gedacht: Was ist das denn? Und da habe ich gewusst: Okay, warte mal, du hast hier irgendwas, was den Leuten gefällt, die Marke, das Produkt.

ANNE LEMCKE Ich denke, dass der Punkt da war, als unser erster Händler Anfang 2014 auf uns zugekommen ist und gerne eine Händlerliste von uns haben wollte. Das Verrückte war, das war jetzt nicht ein Feinkostladen aus Wilhelmsburg, also ich sage jetzt mal hier aus der Ecke, sondern er kam aus dem südlichen Freiburg. Wir fragten uns erstmal: Wo ist das und wie kommen die denn auf uns?

Dann kamen die ersten Bestellungen von Leuten, die wir nicht kannten. Am Anfang waren es natürlich Familie, Tante, Onkel, Oma, Freunde, die gesagt haben »Ach komm, bestell doch mal. Die Armen, die machen da jetzt was mit Gewürzen und die unterstützen wir mal.« So wie man das halt macht. Und dann kamen die anderen Bestellungen.

STEFAN LEMCKE Wir hatten auch gar kein Geld, dass wir das Marketing machen konnten. Das war alles aus unserem eigenen Cash, 30.000 Euro oder so. Was zwar viel Geld ist, aber für eine Unternehmensgründung, wenn du Produkte herstellst, ja eigentlich nichts.



INTERVIEWER Ich finde es total spannend, wie ihr beschreibt, dass etwas aus einer Leidenschaft heraus entsteht. Erst mit einer Idee verbunden: Komm, wir machen es, weil wir Bock darauf haben. Und dann wird es auf einmal groß, man plant es gar nicht, es passiert einfach. Wie steht ihr denn grundsätzlich zum Thema »Entwicklung«? Was bedeutet Entwicklung für euch?

ANNE LEMCKE Sich selber entwickeln oder alles entwickeln?

INTERVIEWER Gute Frage.

STEFAN LEMCKE Wir entwickeln beides, muss ich sagen. Damit man das mal mit Praxis füllen kann, erzähle ich euch von meiner ersten Einstellung. Ich war davor auch schon selbständig. Das war aber immer so eine One-Man-Show. Jetzt war der Punkt da, die erste Mitarbeiterin einzustellen. Das war die Frau von unserem Postmann, der immer bei mir saß und Kaffee getrunken hat, damit ich noch schnell zwei, drei Sachen einpacken kann, die er dann noch mitnimmt. Wir wollten unsere Bestellungen immer zeitnah bedienen. Er fragte mich: »Sag mal, du hast so viel zu tun, willst du nicht mal jemanden anstellen?« »Wie anstellen?« »Jemanden, der herkommt und hier arbeitet.« »Wie herkommt?« »Ja, meine Frau sucht gerade was.«

Dann weiß ich noch genau, wie ich einen Tag später bei mir drinnen stand und gesehen habe, wie eine Frau zu uns kommt und so gezittert hat. Ich habe meine Hände angeguckt und gesehen, dass ich auch zittere. Da habe mir gedacht: Ach du Scheiße, du bist ja total nervös. Dann klopft sie an die Tür, ich mache die Tür auf und sie stellt sich vor: »Ja, hallo, ich bin Melli.« »Melli, du brauchst gar nicht nervös zu sein. Ich bin mindestens genauso nervös. Komm bitte einfach rein. Ich glaube, du hast den Job schon.«

Das war unsere erste Mitarbeiterin. Die letzte Mitarbeiterin, unsere Personalleitung, haben wir mit einer externen Personalberatung gesucht, um das Bewerbungsgespräch etwas systematischer aufzubauen. Meine Güte, da sind wir jetzt hingekommen. Ja, es gibt also eine Entwicklung.

ANNE LEMCKE Uns ist superwichtig, dass es menschlich passt. Wir haben einen externen Berater, der hat immer gesagt: »Oh, bei Ankerkraut, da menschelt es aber sehr.« Aber das macht es auch irgendwie aus.

ANNE LEMCKE Jetzt haben wir hundert Mitarbeiter. Wir sind ein produzierendes Gewerbe, deswegen haben wir auch so viele Mitarbeiter. Um die fünfzig Prozent sind in der Produktion, Versand, Lager und Logistik tätig, die anderen fünfzig Prozent in der Verwaltung.

Heute sind wir vier eingetragene Geschäftsführer. Dann kam Timo. Der hat sich dieses Knäuel angeguckt und hat gesagt: »So, und jetzt kommt hier der Strukturhammer.« Das war echt hart. Wir haben aber auch gemerkt, dass manche Mitarbeiter total nach Struktur geschrien haben, seitdem wir so groß geworden sind. Manche haben aber auch gesagt: »Was soll das denn jetzt, was machen wir denn jetzt hier?«

STEFAN LEMCKE Freigaben, Organigramme, Leute, die anderen vorgesetzt sind. Auf der einen Seite sagen die Mitarbeiter »Wir möchten gerne mehr Strukturen haben«, und dann kommst du und stülpst das darüber, dass

du z. B. bis 1.000 Euro selbst entscheiden kannst. Auf der anderen Seite ist es ungewohnt für sie, einen Vorgesetzten zu haben, der alles darüber verantwortet.



ANNE LEMCKE Das tut erst einmal weh und wir haben uns ja hierhin entwickelt. Jetzt können wir auch viel mehr Verantwortung abgeben.

INTERVIEWER Ihr habt vier Ebenen?

ANNE LEMCKE Ja.

STEFAN LEMCKE Bei hundert Mitarbeitern finde ich das schon ganz schön viel. Aber wir nennen uns auch ein »Konzernchen«.

Wir nennen uns auch ein KONZERNCHEN!

STEFAN LEMCKE Es ist ja trotzdem alles noch supermenschlich und ich genieße das total. Ich muss jetzt nur noch mit vier oder fünf Mitarbeitern Absprachen treffen und nicht mehr mit hundert.

ANNE LEMCKE Es gibt auch immer wieder Situationen, da sehen wir irgendwas im Internet und denken: Was machen wir denn jetzt? Wer hat das denn entschieden? Warum ist die Wand in unserem Store in Hamburg grün? Ich wollte die doch gerne blau haben. Gefällt mir jetzt ja gar nicht. Wir erwischen uns dabei noch oft und ...

INTERVIEWER Let it go.

ANNE LEMCKE Ja, let it go. Es ist ihr Team, ihre Entscheidung. Man kann natürlich Dinge hinterfragen, aber man muss die Leute auch mal machen lassen.

*Man kann natürlich Dinge hinterfragen,
aber man muss die Leute auch mal
machen lassen.*

STEFAN LEMCKE Es ist ein stetiger Prozess, dass man merkt, hier passiert etwas, das gefällt uns nicht. Dann müssen wir einen Schritt zurückgehen, neue Regeln machen, die implementieren und dann wieder in das Organigramm mit einbringen.

INTERVIEWER Jetzt hast du ja gerade gesagt, dass, bedingt dadurch, dass ihr ein »Konzernchen« seid und vier Ebenen eingezogen habt, es auch ein bisschen darum geht, ein bisschen freier zu werden. Was erwartet ihr von euren Führungskräften?

STEFAN LEMCKE Supergute Frage, die wir uns nicht so, aber anders übersetzt fast jeden Tag stellen.

ANNE LEMCKE Also unsere Bereichsleiter, sind, bis auf eine Person, mit uns gewachsen und haben sich auch mit uns entwickelt. Sie tragen auch den Ankerkraut-Spirit mit sich. Wir sprechen ganz viel. Ganz, ganz, ganz viel.

ANNE LEMCKE Wir geben die Impulse und wir lassen unsere Kollegen, also wir sagen eigentlich nicht »Mitarbeiter«, sondern »Kollegen«, auch eigenständige Entscheidungen treffen. Wir wissen auch, dass das mal schiefgehen kann. Und wenn es dann schiefgeht, dann sind wir nicht hier in der Küche und hauen denen den Kopf ab, sondern sagen: »Hey, das ist jetzt richtig Scheiße gelaufen, aber okay, daraus haben wir wieder etwas gelernt.«



Man denkt immer, wenn man auf ein Start-up guckt, es ist alles so leicht und easy-going, alles super. Nein, es passieren unheimlich viele Sachen, die natürlich nicht nach außen getragen werden. Es geht auch unheimlich viel schief, wo wir auch Fehler machen, aber dann nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern sagen, okay, wir müssen jetzt schnell agieren.

Das können wir, dadurch, dass wir halt ein »Konzernchen« oder ein Speedboat sind. Wir sagen uns: »Da haben wir daraus gelernt, schieb es zur Seite, wir machen es irgendwie neu und anders.«

»Wenn Sie Fehler vermeiden, indem Sie keine Risiken eingehen, entgehen Sie vielleicht dem Zorn Ihres Chefs oder Ihrer Kunden – Sie werden aber auch kein besonderes Lob für etwas ernten. Auf Nummer sicher zu gehen führt nur allzu oft in einen ölig wabernden, faden Sumpf der Gleichgültigkeit, Gähn! Die kleineren und größeren Katastrophen, von denen ich spreche, sind nicht nur Lernerfahrungen – nach denen Fehler berichtigt werden, Instrumente neu justiert und Kurse korrigiert werden –, sondern sie selbst sind die ersten frühen Begegnungen mit dem Erfolg« (Kessels, 2018, S. 8).



ANNE LEMCKE Lass uns nochmal auf seine Frage eingehen.

STEFAN LEMCKE Deine Frage war: Was verlange ich von meinen Führungskräften? Also, wenn du mich so fragst, dann sage ich, sie sollen alle Entscheidungen so treffen, wie ich sie auch treffen würde.

INTERVIEWER Sie sollen also in deinen Kopf gucken?

STEFAN LEMCKE Im Optimalfall ... und das können sie natürlich nicht. Es gibt nur eine Lösung und die heißt Kommunikation. Möglichst alle Sachen, so wie ich sie gerne hätte, zu erklären und zu kommunizieren. In alle Ebenen. Denn woher sollen sie es wissen, wenn sie es nicht gesagt kriegen?

Entweder kriegen sie es gesagt oder sie suchen es sich selber aus. Sie kriegen es gesagt, heißt für mich, ich habe tierisch viel Arbeit. Sie suchen es sich selber aus, heißt, ich habe keine Arbeit, aber dann ist die Wand halt grün oder blau. Wir fahren bei uns einen vernünftigen Mittelweg.

Meine Frau fragt manchmal: »Wieso ist die Wand jetzt blau? So eine Scheiße.« Und dann sage ich: »Ey, da gibt es nur eine Lösung. Du musst den Leuten sagen, dass du die Wand in Grün haben möchtest. Woher sollen die das denn wissen?« »Ja, aber ich habe dafür keine Zeit.« »Dann musst du dir entweder die Zeit nehmen oder du musst es akzeptieren. Es gibt nur diese beiden Möglichkeiten.«

Wenn man eine Organisation entwickeln möchte, wenn man wachsen möchte, muss man das einfach lernen. Das tut manchmal weh, aber ich finde, bis jetzt haben wir es ganz gut gemacht. Ich kriege so langsam auch das Gefühl, das bei uns ein bisschen Ruhe rein kommt. Also Ruhe in diese Entwicklung, nicht ins Wachstum.

Dann musst du dir entweder die Zeit nehmen, oder du musst es akzeptieren. Es gibt nur diese beiden Möglichkeiten.



Gelassenheit könnte durch Loslassen entstehen ...

- An welcher Stelle gelingt es Ihnen gut, Dinge zu unterlassen?
- Was entsteht dadurch für Sie?
- Was ist der Gewinn für Sie?
- Wenn Sie etwas lassen, was nehmen Sie dafür auf?
- Was ist der heimliche Wert von Loslassen und Aufnehmen?
- Woran könnte ich erkennen, dass Sie gelassen sind?

INTERVIEWER Wo seht ihr euch denn in fünf Jahren?

STEFAN LEMCKE Anne hat mir letztens ein Bild geschickt von so einer kleinen Insel mit einem Haus, und darüber steht: Ich hasse Menschen, hier lebe ich. Manchmal träume ich davon. Von einer Insel, zu der ich dann irgendwann hinziehen kann.

Nein, wir haben auch einen festen Plan, wo wir in fünf Jahren stehen. Wir haben einen festen Umsatz, ein festes Umsatzziel. Davon abgeleitet auch eine feste Personenanzahl. Es steht auf jeden Fall ein Umzug an und wir wollen unsere Produktion wieder inhouse haben, die ist teilweise outgesourct. Wir haben einen festen Plan, wie es werden soll. Und wir beide sehen uns auch noch im Unternehmen. Vielleicht deutlich weniger operativ.

ANNE LEMCKE Darüber haben wir uns gestern und vorgestern noch ganz viel unterhalten. Wenn du guckst, was ist bei diesen, gerade familiengeführten, Unternehmen los, dann geht es einfach nur um Macht. Wer ist jetzt hier der Nächste? Wenn das nicht klar durch irgendwelche Erbfolgen geregelt ist. Es geht eigentlich immer nur um Macht, und gar nicht darum, ist diese Person die Richtige für diesen Job. Sondern die kämpfen dann um den Vorstand oder was auch immer.

Und was ich in letzter Zeit total bei Stefan bewundere, ist, dass Stefan, und ich glaube, da gehört sehr viel Größe zu, bereit ist, Macht abzugeben. Also Stefan war eigentlich der Kopf des Ganzen und könnte sich sagen: »Ich bin hier so ein geiler Kerl, ich mache das hier alles alleine.« Aber ich glaube, unsere Stärke ist es, auch Schwächen einzugestehen und zu sagen: Was können wir eigentlich und was können wir nicht? Dahin muss man sich selber hin entwickeln und eingestehen, dass es Menschen gibt, die in manchen Bereichen besser sind.

Er ist nicht mehr der lonely wolf. Ich glaube, das ist die moderne Art der Führung, dass man nicht sagt so: »Hier bin ich der König des Gewürzimperiums, und jedes Gramm Salz, das irgendwo eingekauft wird, geht über meinen Schreibtisch.«

Du hast mir ja auch den Raum gegeben, dass ich mich persönlich entwickeln und selbst verwirklichen kann. Diese Frage bekommen wir auch ganz oft gestellt. Mann, Frau und hier sind auch noch zwei kleine Kinder. Wenn man jetzt mal ganz ehrlich ist, wie viele Unternehmen kennt man, wo der Mann supererfolgreich ist und die Frau sitzt zu Hause, weil der Mann das vielleicht auch ganz gerne so möchte. Also wir kennen da einige.

STEFAN LEMCKE Und das ist in der Praxis manchmal nicht ganz einfach. Dann fährt sie auf ein Event und schickt mir abends schöne Bilder und ich mache hier den Schülerlotsen.

INTERVIEWER Das ist Arbeitsteilung.

ANNE LEMCKE Ja, und ich glaube, dass es bei uns auch so ist, dass wir uns das gegenseitig auch zugestehen. Weil er weiß, dass ich nur so glücklich sein kann. Und ich weiß, dass er nur so glücklich sein kann.

INTERVIEWER Ist das denn eigentlich ein anderer Führungsstil, den ihr lebt? Oder würdet ihr sagen, das ist Führung, so wie ich es auch in anderen Unternehmen beobachten kann? Oder würdet ihr sagen, nein, wir haben da schon etwas für uns Passendes entwickelt?

STEFAN LEMCKE Absolut. Also wir sind beide auch komplett anders. Ich bin so der ganz Nette. Ich gehe immer den Weg des geringsten Widerstandes. Was nicht immer gut ist.

INTERVIEWER Hast du keinen Bock auf Konflikte?

STEFAN LEMCKE Ich habe keinen Bock auf Konflikte.

ANNE LEMCKE Nur mit mir.

STEFAN LEMCKE Ja.

INTERVIEWER Das ist was anderes. Das nennt man Liebe.

STEFAN LEMCKE Das mache ich gerne. Ich habe keine Lust auf Konflikte. Bei uns arbeiten fast nur noch Leute, die selber entscheiden, was sie machen wollen, und ich trage diese Entscheidungen mit. – *Sie* wird geliebt und gefürchtet. Über mich wird gesagt: »Och, Stefan, der ist supernett. Ein supernetter Chef.« So. Wir sind Good Cop und Bad Cop. Und ich bin total froh darüber.

ANNE LEMCKE Also ich lobe sehr viel. Ich bin diejenige, die diese ganzen Mitarbeiterbindungsgeschichten macht. Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern, Weihnachtsgeschenke, Osterhasen, Nikoläuse, whatever, Partys, das kommt alles von mir.

Das Tolle an unserem Führungsteam ist, dass wir alle komplett unterschiedliche Stärken und Schwächen haben. Wir ergänzen uns.

STEFAN LEMCKE Das glaube ich auch. Ich bin auch überzeugt, dass die unterschiedlichen Mitarbeiter so auf uns zugehen. Das kann man ja auch nicht benennen. Aber ich bin mir sicher, dass die das schon wissen. Nach vielen Jahren wissen die, wie sie mit mir reden müssen oder wie sie mit ihr reden. Das glaube ich schon.

Ist dann ja auch so, man stellt ja auch Leute ein, die besser zu einem passen.



ANNE LEMCKE Eine Einkäuferin, die ist auch nur zahlenbasiert, oder ein Einkäufer. Guckt wie ein Terrier, wo kriege ich noch bessere Preise und so weiter. Und das interessiert natürlich jemanden aus dem Finanzbereich viel mehr als jemanden aus dem Marketing. Und deswegen sprechen die auch nicht direkt miteinander, sondern wir haben es schon so aufgeteilt, dass die Menschen mit den Menschen zusammenarbeiten, mit denen sie auch dieselbe Sprache sprechen.

ANNE LEMCKE Genau. Aber das ist auch ein bisschen mit das Geheimnis zum Erfolg, dass der Alex unseren Finanzplan so sehr im Griff hat, dass wir, was uns wahrscheinlich von sehr vielen anderen Start-ups unterscheidet, dass wir Gewinne machen, und zwar seit dem Jahr zwei, seit 2014.

Wir möchten kein Wachstum um jeden Preis. Deswegen erreichen wir auch immer unsere Zahlen. Und da sind wir eigentlich totale Spießler. Auf der einen Seite ist es so ein bisschen dieses junge, dynamische, aber auf der anderen Seite sind wir sehr bodenständig mit einem spießigen Finanzplan.

STEFAN LEMCKE Kommen wir mal zurück zum Thema »Führung«. Da habe ich mir auch irgendwann mal Gedanken drüber gemacht, was für ein Chef möchtest du eigentlich sein? Was ist das, was einen Chef ausmacht?

Für mich habe ich erkannt – und das versuche ich auch in meinem Unternehmen täglich umzusetzen: Beständigkeit ist das Wichtigste. Das bedeutet, du sagst heute: »Ich möchte gerne Projekt A, und morgen heißt es immer noch Projekt A und nicht Projekt B.« Und das ist, finde ich, mit das Wichtigste, was einen guten Chef ausmacht, dass der einfach eine straighte Linie hat, wo die Mitarbeiter wissen: Ich weiß einfach, mein Chef tickt so und so, das und das hat er gesagt, das meint er auch so.

Und wenn es dann mal an den Punkt kommt, dass man etwas ändern muss, dann gehe ich auch zu den Kollegen hin, entschuldige mich und sage: »Hey, ich habe mir da nochmal Gedanken gemacht drüber, aus den und den Gründen glaube ich, dass meine Entscheidung damals nicht ganz richtig war. Das müssen wir nochmal revidieren. Lass uns bitte nochmal zusammen hinsetzen und überlegen, ob das richtig ist oder ob wir was anderes machen. Wie sind deine Ideen dazu?«

Also Beständigkeit geben, dass die Mitarbeiter einfach wissen, das ist hier der Kurs, das ist die Marschrichtung, und alle gehen zusammen in eine Richtung, alle ziehen zusammen an einem Strang. Man hat weniger Interessenkonflikte und alle wissen, was ihr Job ist. Auch die Führung von Menschen leitet sich an dem Ziel ab. Du weißt, soundso viel Umsatz wollen wir machen, soundso viele Mitarbeiter müssen wir haben, die und die Projekte müssen wir in diesen Ländern umsetzen. Damit wir da hinkommen, wie viele Leute brauchen wir dafür? Was müssen die Leute machen? Natürlich wird man im täglichen Doing immer noch ein paar Sachen ändern, aber so definiere ich Führung für mich. Und da habe ich gemerkt, dass ich das nicht alleine kann. Ich brauche andere Menschen, die Sachen können, die ich nicht kann. Zum Beispiel kann meine Frau viele Sachen besser als ich. Ich kann auch manche Sachen besser als meine Frau.

ANNE LEMCKE Und jetzt sag nicht, dass ich besser schimpfen kann.

STEFAN LEMCKE Nein, das ist einfach deine Art.

INTERVIEWER Würdest du denn sagen, dass man Führung lernen kann?

ANNE LEMCKE Ja.

STEFAN LEMCKE Ja. Erstmal brauchst du dieses Unternehmer-Gen. Egal, ob du einen Konzern oder einen Laden mit zwanzig Menschen leitest, du brauchst dieses Unternehmer-Gen. Den Willen, mehr zu leisten als andere. Vorbildfunktion zu haben und tragen zu können. Das kannst du mit einem Marathon vergleichen. Ich höre nicht bei Kilometer zwanzig auf, weil mir die Füße wehtun, sondern ich laufe weiter. Weil ich weiß, die Mitarbeiter laufen hinter mir. Die dürfen nicht sehen, wie ich jetzt anhalte, ich halte das jetzt durch.

ANNE LEMCKE Was für mich auch ganz wichtig bei Führung ist, ist Wertschätzung. Und Wertschätzung schiebt sich durch alle Bereiche, auch den persönlichen. Und das wird ganz oft vergessen. Gestern hat unser Investor bei

Facebook eine Lobeshymne auf uns geschrieben. Und ich denke: Geil, ich freue mich total, dass du das schreibst, aber das sind nicht nur Anne und Stefan, die das gemacht haben, sondern das ist unser Team und ohne unser Team hätten wir das nicht. Wir empfangen alle unsere Mitarbeiter mit offenen Armen und sagen: »Hey, schön, dass du da bist« und »Schön, dass du Teil des Ganzen sein kannst«.

Wertschätzung am Arbeitsplatz

- Wodurch entsteht Wertschätzung bei Ihnen am Arbeitsplatz?
- Woran würden Sie eine wertschätzende Atmosphäre erkennen?
- Welche Gesten gehören für Sie dazu?
- Was können Sie konkret dafür tun, dass eine wertschätzende Haltung in Prozessen und Strukturen Ihrer Organisation erkennbar wird?
- Was denken Sie, woran würden es die Kolleginnen und Kollegen erkennen?
- Was würden die sich wünschen?



STEFAN LEMCKE Und nochmal zurück, kann man Führung lernen?

ANNE LEMCKE Ja.

STEFAN LEMCKE Ja, kann man. Guck dir die inhabergeführten Unternehmen mit tausend Mitarbeitern an, wo du Unternehmensnachfolger hast. Eigentlich funktioniert das immer relativ gut. Die fahren die Unternehmen nicht an die Wand. Also glaube ich schon, dass man Führung lernen kann.

ANNE LEMCKE Wir haben das doch auch erst einmal lernen müssen, wie das ist, wenn man auf einmal nicht nur für sich und seine Kinder die Verantwortung hat. Wir haben Verantwortung für hundert Leute, dass die was zu essen auf dem Tisch haben.

STEFAN LEMCKE Letztens haben wir eine Rede vor ca. tausend Menschen gehalten. Vor sechs Jahren hätte ich mich das gar nicht getraut. Heute gehe ich auf die Bühne, nehme das Mikro in die Hand und sage: »Schönen guten Morgen, wir sind Anne und Stefan von Ankerkraut und wir erzählen euch heute was.« Das haben wir gelernt, ganz klar.

INTERVIEWER Ich habe mir ein paar Videos von euch angeschaut und mir gedacht: Die beiden sind ja wirklich sympathisch. Ihr seid ja auch sehr authen-

tisch. Das ist genau so, wie wir es jetzt gerade erleben. So erleben es ja auch eure Mitarbeiter. Und das ist ein tolles Modell.

ANNE LEMCKE Ja, ich glaube schon.

STEFAN LEMCKE Das ist ja auch was ganz Persönliches. Egal, ob man irgendwo Chef ist oder was weiß ich. Das ist einfach eine menschliche Frage. Wie bist du als Mensch? Und wir sind so. Deshalb ist das auch meine Frau geworden, deshalb bin ich auch ihr Mann geworden.

INTERVIEWER Es ist eine große Stärke, das nach außen zu zeigen. Ich kenne viele, die sind so wie ihr, aber die sagen: »Das kann man doch nicht nach außen zeigen, das geht doch nicht.« Ihr macht es. Ich finde das eine Riesenstärke von euch beiden. Deshalb würde ich auch sagen, schmeißt jeden Coach oder jeder Trainer nach zwei Minuten raus, der versucht, euch das abzutrainieren. So wie ich euch erlebe, seid ihr unglaublich krass in eurer Beziehungsarbeit. Da springt auch was rüber. Und es ist auch sehr unterhaltsam, euch zuzugucken und euch zuzuhören.

STEFAN LEMCKE Das sagt unser Marketingleiter aber auch immer.

INTERVIEWER Ich glaube, dass das auf alle anderen in eurem Unternehmen wirkt.

INTERVIEWER Wollen wir eine Speed-Runde drehen? Eine Speed-Runde machen wir ganz gerne immer am Ende. Das heißt, wir geben euch jetzt einen Begriff und ihr assoziiert kurz und knackig.

ANNE LEMCKE Also jeder von uns oder nur einer?

INTERVIEWER Och, da ihr so schön unterschiedlich seid: Wir könnten hin und her gehen. – Anne. Wachstum bedeutet für mich?

ANNE LEMCKE Anstrengend.

STEFAN LEMCKE Mein Leben.

INTERVIEWER Mein spannendster Fehler war?

STEFAN LEMCKE Soll ich ehrlich sein? Zum Glück keiner.

ANNE LEMCKE Ich habe keine Antwort, wirklich nicht. Ich weiß nicht.

STEFAN LEMCKE Ich habe zum Beispiel kein Abitur gemacht, ich habe nicht studiert. Das würde ich heute, rückblickend, als Fehler sehen. Aber irgendwie auch nicht. Guck doch mal an, was ich hingekriegt habe. Und das habe ich vielleicht nur so aus dem Grund hingekriegt.

INTERVIEWER Lernen bedeutet für mich?

ANNE LEMCKE Wachsen.

STEFAN LEMCKE Immer weitermachen. Anstrengung, manchmal monoton. Aber durchhalten wie einen Marathonlauf, das ist für mich Lernen.

INTERVIEWER Was brauchen Führungskräfte, junge Führungskräfte, am Anfang?

STEFAN LEMCKE Empathie.

ANNE LEMCKE Realismus.

INTERVIEWER Kontrolle ist?

ANNE LEMCKE Nicht schön, aber manchmal nötig.

INTERVIEWER Teamentwicklung heißt für mich?

ANNE LEMCKE Menschen zum Besten ihrer eigenen Möglichkeiten machen.

STEFAN LEMCKE Wahnsinn. Kann ich nur unterschreiben.

INTERVIEWER Delegation heißt?

STEFAN LEMCKE Lernen, Sachen nicht selber zu machen, und zu akzeptieren, dass sie nicht so gemacht werden, wie ich es gemacht hätte.

ANNE LEMCKE Ja. Auch Dinge abgeben und akzeptieren können, dass es vielleicht auch mal nicht so läuft, wie man das selber gerne oder selber machen würde.