

Erlebnisse, Erfahrungen und
Erzählenswertes aus 20 Jahren
Beraterpraxis



FÜHRUNG IST KEINE ILLUSION

Gianni, Jan & Marcello Liscia

Illustration: Herman Reichold

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

D - Dedication

»Ja, ich will!«

Manager oder Leader?

D.R.E.A.M.-Score®

Bild der Zukunft

Führungsstrategie muss immer am Anfang stehen

R - Responsibility

Lebensqualität der Mitarbeiter

Umgang mit Veränderungen - story changing®

Umgang mit physischen und psychischen
Ressourcen

Umgang mit Entscheidungen

Sustainability

E - Education

Von Führungskräften und Spitzensportlern

The Peter Principle: Proximity Effect

HBDI® - Stärken stärken, Schwächen schwächen

Wachstum der Mitarbeiter

Horse-assisted Coaching

A - Attitude

Werte - »9 Levels« nach Clare W. Graves

Von der Fähigkeit, sich überflüssig zu machen
Interkulturelle, virtuelle u. generationsübergreifende
Teams
Einfach glücklich sein

M - Motivation

Motivation ist kein Kasperltheater
Leistungsbereitschaft des Leaders
Mitarbeiter motivieren und zu Leistungen anspornen
Motivation durch Partizipation
Vermächtnis eines Leaders

10 Führungsregeln

Nachwort

Die Autoren
Keynotes für Ihre Veranstaltung
Künstler Herman

»Meine Familie hielt so eng zusammen, dass ich manchmal das Gefühl hatte, dass wir eine einzige, aus vier Teilen bestehende Person seien.«¹

Henry Ford (amerik. Großindustrieller)

Liebe Leserin und lieber Leser,

Großindustrielle wie der Automobilhersteller Henry Ford sind wir zwar nicht, trotzdem wird familiärer Zusammenhalt bei uns großgeschrieben, denn wir sind ein Familienunternehmen.

Nicht nur, weil wir drei Geschäftsführer miteinander verwandt sind, sondern weil wir mit insgesamt vier Beratern und Beraterinnen sowie einer Mitarbeiterin im Backoffice ein eher kleines Unternehmen betreiben, in dem es familiär zugeht. Auch der Umgang mit unseren Kunden ist oft freundschaftlich-familiär, in der Regel arbeiten wir über einen längeren Zeitraum miteinander – das können auch schon mal zwanzig Jahre sein. Dabei sind wir immer nah am Menschen und meistens duzen wir uns schon nach kurzer Zeit. Daher möchten wir in dieser Jubiläumsausgabe ebenfalls einen vertraulichen Ton anschlagen und dir, liebe Leserin und lieber Leser, das Du anbieten.

Gegründet haben wir unser Unternehmen im Juli 2000, also vor 20 Jahren. Nicht in einer Garage wie Bill Gates, Steve Jobs oder wie der Paderborner Unternehmer Heinz Nixdorf – bei uns war es das heimische Esszimmer, ungefähr zehn oder zwölf Quadratmeter groß. Auch nicht gerade glamourös. Der Platz reichte jedoch, damit jeder einen eigenen Schreibtisch und einen Computer bekam. Und mehr brauchten wir erst mal nicht.

Jeder von uns hatte dabei seine eigenen Vorkenntnisse, Ausbildungen und Erfahrungen aus der Berufswelt im

Gepäck: Vom Hotel- und Gastrobereich, Dozententätigkeit und Medienvertrieb über Fremdsprachen, Fitness, Gesundheit bis hin zu Führungsverantwortung in der Pflege war (fast) alles dabei. Notwendige Coach- und Trainerlizenzen sowie anderes Handwerkszeug kamen und kommen fortwährend hinzu, denn bis heute sind sowohl für uns selbst als auch für unsere Mitarbeiter Weiterbildung und lebenslanges Lernen ein wichtiger Bestandteil unseres Tuns.

Dabei nehmen wir auch selbst externe Beratung in Anspruch, um uns stetig weiterzuentwickeln und nicht betriebsblind zu werden: Beispielsweise hieß unser Unternehmen bei der Gründung »Team Liscia – Experts for Change«. Seit März 2015 firmieren wir unter »Liscia Consulting – creatingLEADERS«. Dahinter verbirgt sich allerdings nicht nur eine einfache Namensänderung, es bedeutet vielmehr eine bewusste Ausrichtung auf Führungskräfte.

Zuvor hatten wir uns den Strategieberater Ben Schulz ins Haus geholt, der uns verdeutlichte, dass wir mit einem ganzheitlichen Ansatz arbeiten, der es uns ermöglicht, unsere Kunden bei Strategie, Konzeption *und* Doing zu unterstützen. Diese Herangehensweise sei äußerst selten, meinte Schulz, denn die meisten Unternehmensberater fokussierten sich auf eins dieser drei Themen. »Ihr aber seid Führungskräftemacher, die die *gesamte* Palette im Portfolio haben«, erklärte er.

Von Anfang an hatte es uns begeistert, Menschen in ihrer beruflichen Entwicklung zu fördern – für uns gibt es einfach keine schönere Aufgabe. Auch nach zwanzig Jahren ist es noch immer begeisternd und motivierend, Menschen und Unternehmen auf ihrem Weg voranzubringen und sie bei ihrer Entwicklung zu beobachten. Oder ihnen durch ein Coaching aus einer schwierigen beruflichen Situation zu helfen.

Seit 2015 tun wir dies also unter der Überschrift »creatingLEADERS«, d.h. die Entwicklung von

Führungskräften steht für uns nun im Vordergrund, diesem Thema gehört unsere ganze Leidenschaft. Hierzu übersetzen wir in einem ersten Schritt die Unternehmensstrategie unseres Kunden in seine Führungsstrategie und haben darüber hinaus die D.R.E.A.M.-Formel® entwickelt:

- D** Dedication: Hingabe zur Aufgabe, mit dem Herzen dabei sein, 24 Stunden am Tag
- R** Responsibility: Verantwortung für Entscheidungen, für Mitarbeiter, sich selbst gegenüber
- E** Education: eigene Weiterentwicklung und die der Mitarbeiter
- A** Attitude: eine Frage der inneren Haltung sowie Werte, die gelebt und kommuniziert werden
- M** Motivation: Leistungsbereitschaft als Basis allen Tuns

Die Arbeit am Menschen, People Work, ist die Aufgabe eines Leaders. Er muss eine berufliche Heimat für seine Mitarbeiter schaffen, und der Manager baut das Haus dazu. Was einen Manager von einem Leader unterscheidet und wie aus Leadern noch stärkere Leader werden, das sind die Themen unserer Arbeit und dieses Buches.²

Wer die D.R.E.A.M.-Formel® erfüllt, der weiß, was Führung mit Leidenschaft bedeutet. Wir nennen das D.R.E.A.M. of LEADERS®.

Der Titel dieses Buches »Führung ist keine Illusion« hat seine Wurzeln in einem Gespräch, das wir vor vielen Jahren mit einem Manager führten, der uns gegenüber vehement die Meinung vertrat, dass Manager in Unternehmen keine Zeit hätten, ihre Mitarbeiter »an die Hand zu nehmen«, wie er es formulierte. Darüber hinaus war er der Meinung, dass Führung – so wie wir sie verstehen – eine Illusion sei. Für uns

ist es ein besonderes Anliegen, mit diesem Buch das Gegenteil zu zeigen.

Es ist die Essenz unserer langjährigen Erfahrung auf dem Gebiet der Führungskräfteentwicklung. Die Buchstaben der D.R.E.A.M.-Formel® lassen sich dabei als eine Art Check-Liste verstehen, anhand derer das Selbstverständnis einer Führungskraft aufgezeigt werden soll, also wie man Führung umsetzen und für sich begreifbar machen kann.

Da dies sehr komplexe und vielschichtige Themen sind, fassen wir unser Führungsverständnis am Ende dieses Buches in zehn Führungsregeln kompakt zusammen, als kleine Gedankenstütze sozusagen. Außerdem haben wir zu jedem Buchstaben der D.R.E.A.M.-Formel® ein eigenes Workbook herausgegeben, in dem wir unsere Schulungsinhalte und Techniken noch einmal detailliert vorstellen. Darüber hinaus ermöglichen Worksheets eine praktische Umsetzung des erworbenen Wissens.

So weit, so gut. An dieser Stelle sollte unser Vorwort ursprünglich enden – mit einem herzlichen Dank an unsere Kunden, Mitarbeiter sowie an alle, die uns in den vergangenen zwanzig Jahren begleitet und unterstützt haben.

Und dann kam Corona. Als wir Ende 2019 unsere Jubiläumsausgabe planten, konnten wir nicht ahnen, dass nur ein paar Wochen später ein Virus die ganze Welt auf den Kopf stellen würde. In unserer zwanzigjährigen Unternehmensgeschichte haben wir selbst schon die ein oder andere Krise durchlebt und gemeistert. Dazu gehörten beispielsweise der 11. September 2001 oder die Auswirkungen der Finanzkrise 2008/09. Nun könnte man meinen, dass sich auch Corona hier einreicht, schließlich sind wir europaweit tätig und derzeit ist an unsere gewohnte Reisetätigkeit zu unseren Kunden nicht zu denken.

Für uns ist es diesmal ein wenig anders: Zwar hat sich unser beruflicher (und privater) Alltag ebenfalls sehr verändert, denn wir können – wie viele andere auch –

derzeit nicht direkt vor Ort bei unseren Kunden sein. Doch gerade in der aktuellen Situation sind wir froh, digitale Medien schon früh für unsere Coachings genutzt zu haben. Vor etwa dreizehn Jahren verstand man unter einem digitalen Medium primär das Telefon, und so wurden wir von Kollegen damals etwas belächelt, da sie der Ansicht waren, unser Telefoncoaching habe nichts mit »richtigem« Coaching zu tun. Mit dem Fortschreiten der technischen Entwicklung kamen Video- und Webcoaching hinzu, seit etwa vier Jahren bieten wir sowohl Online-Seminare als auch E-Learning an, 2019 kamen Online-Workshops hinzu.

So sind wir auch jetzt – in Corona-Zeiten – noch jeden Tag in Kontakt mit unseren Kunden, und zwar auf digitalem Wege. Das ist auch gut so, schließlich ist Krisensupport eine unserer Stärken. Wie die aktuelle Krise ausgeht, ist derzeit noch ungewiss. Vielleicht werden wir in fünf Jahren sagen, dass Corona die Digitalisierung beschleunigt hat, dass dadurch Homeoffice endlich selbstverständlicher wurde oder dass sich der Zusammenhalt unter den Kollegen angesichts der Krise verstärkt hat. Dies soll jedoch keine Glorifizierung von Corona werden, denn wir wissen nur zu genau, dass es für viele Unternehmen eine sehr kritische Situation ist. Nichtsdestotrotz können vielleicht Dinge vorangetrieben werden, die im Alltagsgeschäft bisher auf der Strecke geblieben sind.

Denn es wird eine Zeit nach der Krise geben, selbst wenn momentan niemand sagen kann, wann genau der Spuk vorüber ist. Aber auch dann werden Videokonferenzen weiterhin von Vorteil sein, weil wir jetzt vielleicht gelernt haben, dass man nicht für jedes Meeting um den halben Globus jetten muss. Oder wenn ich frei gewordene Zeitfenster jetzt nutze, um mich weiterzubilden, dann werde ich gut gerüstet sein für mögliche Herausforderungen nach Corona wie beispielsweise einen Arbeitsplatzverlust. Wir können durch unsere Arbeit und vielleicht auch durch dieses

Buch ein wenig dazu beitragen, sich auf die Zeit *danach* vorzubereiten.

Angesichts der aktuellen Entwicklung tritt unser Jubiläum ein wenig in den Hintergrund. Wir möchten uns dennoch, wie ursprünglich vorgesehen, bei allen bedanken, die uns in dieser Zeit begleitet haben, die uns ihr Vertrauen geschenkt und uns unterstützt haben. Dass sich ein kleines Familienunternehmen über zwanzig Jahre erfolgreich am Markt behaupten kann, ist schließlich keine Selbstverständlichkeit!

Mit besten Wünschen

Handwritten signature in black ink, reading "Jan Linnemann Marcella Linnemann".

Paderborn, im Mai 2020

-
- ¹ Zitate ohne gesonderte Kennzeichnung stammen aus »*Das große Handbuch der Zitate*.« (Bassermann-Verlag, 2013) oder aus digitalen Zitate-Sammlungen.
 - ² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

D - Dedication



»Das Leben ist ein Geben und Nehmen –
in genau dieser Reihenfolge.«
Gianni Liscia

»Ja, ich will!«

Wovon träumen Führungskräfte? Führungskräfte träumen von schlagkräftigen Teams, von kraftvollen Teams, sie träumen von Mitarbeitern, die engagiert sind. In der modernen Arbeitswelt von heute sind Teams oft zerstückelt, verteilt auf verschiedene Kontinente oder verschiedene Länder, sie stammen aus verschiedenen Kulturen und sprechen verschiedene Sprachen. Das ist die Realität im Global Leadership.

Für eine Führungskraft stellt sich deshalb die Frage: »Wie kann ich unter solchen Umständen ein Team erfolgreich führen?« In diesem Zusammenhang ist vor allem Employee Engagement von immenser Bedeutung, denn engagierte Mitarbeiter sind eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen erfolgreich agieren kann. Engagierte Mitarbeiter denken mit – sie warten nicht nur auf Anweisungen, sondern bringen sich auch aus eigenem Antrieb ein, übernehmen Verantwortung und sorgen sich um das Wohlergehen des gesamten Unternehmens. Sie erledigen also nicht nur ihre Arbeit besonders gut, sondern fördern auch Teamarbeit und Arbeitsklima.

Allerdings sind längst nicht alle Mitarbeiter eines Unternehmens in gleicher Weise engagiert – so kann es innerhalb einer Abteilung oder eines Teams einige sehr engagierte Mitarbeiter geben, während andere Kollegen zwar auch die ihnen zugewiesenen Aufgaben erfüllen, aber eben nur so viel tun, wie gerade nötig ist.

Laut einer Umfrage des Beratungsunternehmens Gallup aus dem Jahre 2017 gibt es in Deutschland nicht sehr viele engagierte Mitarbeiter, nämlich nur 15 Prozent. Darüber hinaus sind 70 Prozent der Beschäftigten nicht engagiert, 15 Prozent aktiv unengagiert.³ Aber wie verhält sich jemand, der aktiv unengagiert ist? Wenn ein solcher Mitarbeiter die Möglichkeit hat, dir und deinem Unternehmen zu schaden, dann wird er das tun. Im Verlauf dieses Kapitels werden wir noch über den aktiv unengagierten Filialleiter Georg sprechen, der seinem Unternehmen ganz bewusst einen massiven Schaden zugefügt hat.

So weit sollte man es erst gar nicht kommen lassen. Deshalb sehen wir Employee Engagement auch als eine Art Verlobung an. Das ist, genau wie im privaten Kontext, die Zeit vor der Hochzeit, nachdem zwei Menschen sich versprochen haben: »Ja, ich will!« Als Chef oder Vorgesetzter erwartest du von deinem zukünftigen Mitarbeiter, dass er eine emotionale Verbindung mit dir eingeht – du erwartest, dass er sagt: »Ja, ich liebe dieses Unternehmen und ich bleibe hier, bis dass der berufliche Tod uns scheidet.«

Wenn wir unter Employee Engagement eine Verlobung verstehen, eine emotionale Beziehung des Arbeitnehmers zu seinem Arbeitgeber und umgekehrt, dann sollte schon in der Stellenbeschreibung (sinngemäß) stehen: »Lieber Arbeitnehmer, wir erwarten von dir, dass du dich für dieses Unternehmen engagierst, dass du dieses Unternehmen liebst, dass du diesen Job liebst und dass du unsere Kunden liebst, denn wir lieben dich auch. Wir wollen die emotionale Beziehung, und nur dann nehmen wir dich.«

Konkret könnte das bedeuten, dass eine Führungskraft zu ihrem zukünftigen Mitarbeiter sagt: »Ich erwarte mehr. Ich erwarte von dir, dass du zehn, zwölf, vierzehn Stunden am Tag arbeitest und dass du fünf Tage die Woche unterwegs bist, und zwar in fünf verschiedenen Ländern. Ich erwarte,

dass du dir die Nächte um die Ohren schlägst und bis nachts um halb zwei die Präsentation fertig machst, die wir am nächsten Tag fürs Meeting brauchen.« Nur wenn der Mitarbeiter diese Erwartungen auch kennt, kann er die »Verlobung« eingehen und den Arbeitsvertrag unterschreiben. Diese emotionale Beziehung ist wichtig, um engagierte Mitarbeiter für ein Unternehmen oder ein Team zu gewinnen. Nur solche Mitarbeiter werden Markenbotschafter ihres Unternehmens: Sie sprechen positiv über ihren Arbeitgeber, sie stehen zu ihrem Unternehmen und den Produkten, sie streben automatisch nach mehr. Das wird sich am Ende auszahlen – engagierte Mitarbeiter sind produktiver, das Unternehmen ist rentabler. Gleichzeitig reduzieren sich Arbeitsunfälle, Mitarbeiter-Fluktuation und Fehlzeiten.

Stell dir in diesem Zusammenhang drei Mitarbeiter eines global agierenden Unternehmens vor, die abends – vielleicht nach einem anstrengenden Messetag – noch an die Hotelbar gehen, um ein Feierabendbier zusammen zu trinken. Dabei hören sie zufällig das Gespräch eines Ehepaares, das sich ziemlich abfällig über das Unternehmen dieser Mitarbeiter äußert. Die Reaktion der Männer könnte unterschiedlicher nicht ausfallen und sagt sehr viel über den Grad ihres Engagements aus:

Der aktiv engagierte Mitarbeiter schaltet sich ohne zu zögern in das Gespräch des Ehepaares ein und verteidigt sein Unternehmen leidenschaftlich. Er ist das Paradebeispiel eines Markenbotschafters. Der nicht-engagierte Mitarbeiter bekommt das gar nicht mehr mit – als er hört, worum es geht, schnappt er sich sofort seine Jacke und verlässt die Hotelbar. Sein aktiv unengagierter Kollege bleibt zwar an der Bar sitzen und steigt auch in das Gespräch mit ein – aber nicht, um sein Unternehmen zu verteidigen, im Gegenteil. Er gibt dem Ehepaar recht und liefert ihm darüber hinaus noch zusätzliche Argumente, warum sein Unternehmen echt »das Allerletzte« ist.

Wie man seinem Arbeitgeber nicht nur mit Worten, sondern auch mit Taten einen erheblichen Schaden zufügen kann, ist nach wie vor häufig in der Presse zu lesen: Wiederholt standen Briefträger vor Gericht, weil sie ihre Post säckeweise nicht ausgetragen hatten, sondern sie einfach in den Müll warfen. Ähnliche Fälle gab es auch bei den Paketzustellern – Kunden beschwerten sich immer öfter, dass Pakete geöffnet bei ihnen ankamen und Ware fehlte oder dass Sendungen beschädigt waren, weil der Zusteller, wenn er die Empfänger nicht zu Hause antraf, die Pakete einfach über den Gartenzaun warf und die Empfangsbestätigung kurzerhand selbst unterschrieb. Oft hinterließen die Boten auch einfach eine Benachrichtigungskarte, ohne überhaupt beim Empfänger geklingelt zu haben. Und manchmal gab es nicht mal eine Karte oder die Schrift darauf war nicht zu entziffern.⁴ Mit solch einem Verhalten nehmen die Mitarbeiter billigend in Kauf, dass sie der Reputation ihres Unternehmens schaden und sich deshalb Kunden abwenden.

Ein weiteres, äußerst krasses Beispiel für einen aktiv unengagierten Mitarbeiter erzählte uns der Geschäftsführer einer Lebensmittelkette in Norddeutschland, nachdem er unser Kunde geworden war. Einer seiner Filialleiter, der bereits kurz erwähnte Georg, ignorierte monatelang den Kakerlaken-Befall und die Mäuse in seinem Laden. Es war ihm schlicht und ergreifend egal, die damit einhergehenden Gesundheitsrisiken für seine Mitarbeiter und Kunden schienen ihn nicht weiter zu kümmern. Dass er selbst weder in seinem Laden einkaufte noch in der Bistro-Ecke aß, versteht sich von selbst.

Seine Kunden taten das irgendwann auch nicht mehr, denn die Kakerlaken und Mäuse tummelten sich keinesfalls »nur« im Lager oder in anderen, für Kunden nicht zugängliche Bereiche, nein, im Laufe der Zeit liefen die Mäuse auch während der Öffnungszeiten zwischen den

Regalen herum und die Kakerlaken krochen irgendwann sogar aus dem Ablauf der Kundentoilette sowie des Bistros, wo sie mitunter auch seelenruhig über die Theke spazierten. Darüber wurde sogar in der örtlichen Tagespresse berichtet, trotzdem bekam die Zentrale von den Vorfällen in ihrer etwa 200 Kilometer entfernten Filiale lange Zeit nichts mit. (Deshalb empfahlen wir dem Geschäftsführer auch zuallererst ein Presse-Clipping!)

Es dauerte Monate, bis sich das rufschädigende Verhalten des Filialleiters bis zur Zentrale herumgesprochen hatte, dann wurde er natürlich sofort entlassen. Dabei kam außerdem noch ans Tageslicht, dass Georg zwar drei Firmenwagen gehabt hatte, jedoch niemals einen Führerschein ...

Der neue Filialleiter, der dann eingesetzt wurde, hat in den ersten Monaten übrigens auch nicht in seinem Laden eingekauft oder in der Bistro-Ecke gegessen, so sehr ekelte er sich vor den Zuständen dort. Verständlich, schließlich hatte er nach Übernahme der Filiale insgesamt sechzig tote Mäuse gefunden und musste noch über ein Jahr lang zweimal in der Woche nachts seinen Laden gegen Kakerlaken-Befall spritzen lassen. Die Schäden, die sein aktiv unengagierter Vorgänger bei den Kunden angerichtet hatte, waren ebenfalls nicht innerhalb kürzester Zeit zu beheben. Verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen ist immer eine besonders schwierige Aufgabe, gerade im Lebensmittel- oder Gastrobereich. Bei dieser Herausforderung konnten wir unseren Kunden effektiv und zielführend unterstützen ebenso wie bei der Etablierung neuer Kommunikations- und Informationsstrukturen innerhalb des Unternehmens.

Wie im privaten Kontext sollte eine emotionale Beziehung im beruflichen Bereich auf Gegenseitigkeit beruhen, deshalb möchten wir an dieser Stelle auch auf die große Bedeutung des Employer Engagement hinweisen. Will das Unternehmen erfolgreich sein, so müssen die

Führungskräfte mit ihrem Engagement und ihrer Begeisterung für die Sache vorangehen. Unsere langjährige Erfahrung hat allerdings gezeigt, dass es genau daran mangelt – mit fatalen Folgen, wie Studien belegen:

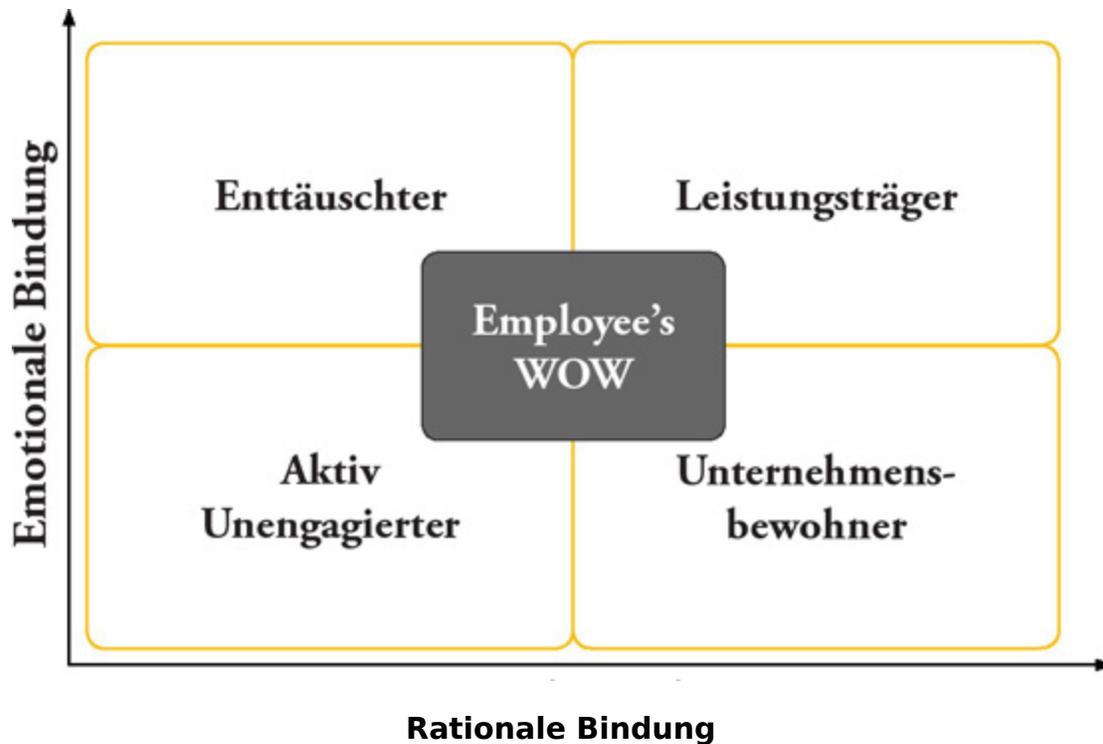
»Emotional ungebunden und bereit zum Jobwechsel: Jeder fünfte Arbeitnehmer hat innerlich bereits gekündigt. Zu diesem Ergebnis kommt der Gallup Engagement Index. Die Studie zeigt: Das richtige Führungsverhalten kann das Engagement spürbar steigern. [...] Die Hauptrolle spielt laut Gallup der direkte Vorgesetzte.«⁵ Das wirkt sich auch auf die Mitarbeiter-Fluktuation aus: In vielen Fällen verlassen die Mitarbeiter nicht das Unternehmen, sondern sie verlassen ihren direkten Vorgesetzten. Bei kleineren Betrieben mag das deckungsgleich sein, aber in größeren Konzernen spielt es eine nicht zu unterschätzende Rolle, unter welchem Chef jemand arbeitet. Kommt es zu Problemen, kann das manchmal durch eine Versetzung in eine andere Abteilung oder ein anderes Team gelöst werden. Sollte das jedoch nicht realisierbar sein, ist der Wechsel in ein anderes Unternehmen und damit zu einem anderen Vorgesetzten oft die einzige Lösung für den Arbeitnehmer.

Doch gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und demographischem Wandel kann es sich ein Unternehmen eigentlich nicht mehr leisten, die besten Angestellten zu verlieren, außerdem ist Fluktuation immer mit hohen Kosten verbunden (verlorenes Wissen, entgangene Produktivität und Einarbeitungszeit des neuen Mitarbeiters).

Was passiert, wenn sich ein bestimmtes Führungsverhalten negativ auf das Engagement der Mitarbeiter auswirkt, möchten wir am Beispiel einer katholischen Klinik in Hessen verdeutlichen, die vor einigen Jahren an einen privaten Träger verkauft wurde. Die Mitarbeiter konnten zwar größtenteils übernommen werden, doch die Freude darüber währte nicht lange, denn sie mussten feststellen, dass es fortan ausschließlich um

wirtschaftliche Aspekte ging. Der neue Träger wollte möglichst viel Geld aus dem Krankenhaus ziehen und versuchte dies u.a. dadurch zu erreichen, indem er notwendige Investitionen in neue medizinische Geräte ablehnte oder die Taktvorgaben für den Patientenkontakt erhöhte. Wie das von der Belegschaft aufgenommen wurde oder umgesetzt werden konnte, war zweitrangig, es wurde auch nicht großartig kommuniziert. Doch in der Belegschaft rumorte es recht schnell, denn diese Kurskorrektur bezüglich der Werte konnten und wollten die meisten Beschäftigten nicht mittragen. Hatten beim kirchlichen Träger die Werte Patientennähe und Menschlichkeit noch eine große Rolle gespielt, standen nun ausschließlich die Werte Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Auslastung auf der Tagesordnung.

Anhand der drei Führungskräfte Andreas, Dirk und Sandra, die schon für das Krankenhaus gearbeitet hatten, als es noch nicht in privater Hand gewesen war, werden wir im Folgenden einmal beispielhaft aufzeigen, welchen Einfluss die direkten Vorgesetzten auf das Engagement ihrer Mitarbeiter haben. Dabei beziehen wir auch das von uns entwickelte vier-Felder-Schema zum Thema »Employee Engagement« mit ein:



Ausgehend von den beiden Parametern rational und emotional können sich vier verschiedene Beziehungen zum Unternehmen ergeben: Hat ein Mitarbeiter eine hohe rationale und gleichzeitig eine hohe emotionale Bindung zu seinem Arbeitgeber oder direkten Vorgesetzten, dann bezeichnen wir ihn als engagierten Mitarbeiter, Leistungsträger (»High Performer«) oder auch Markenbotschafter.

Andreas, der Pflegedirektor des inzwischen privatisierten Krankenhauses in Hessen, ist ein solcher High Performer. Mit vielen Veränderungen des neuen Trägers ist er nicht einverstanden, doch das ändert nichts an seinem Engagement. Denn Andreas holt sich seine Motivation von unten – also aus seinem Team, das er führt –, aber nicht von seinen direkten Vorgesetzten. An ihnen und ihrem Führungsverhalten kann er sich nicht orientieren. Nur aufgrund der Motivation, die er aus der Zusammenarbeit mit seinem Team schöpft, ist er weiterhin ein engagierter Leistungsträger. Dadurch gelingt es ihm auch, eine

berufliche Heimat für seine Mitarbeiter zu schaffen, die nach dem Wechsel des Trägers zunächst ebenfalls ohne Orientierung waren (mehr zum Thema berufliche Heimat im nächsten Kapitel). Andreas ist immer nah an seinen Mitarbeitern und deshalb in der Lage, die erforderlichen Umstrukturierungen in ihrem Sinn zu realisieren. Der Zuspruch, den er dafür aus seinem Team bekommt, ist der Antrieb für sein Engagement. Eine erstaunliche Leistung für jemanden, dem das von oben nicht vorgelebt wird!

Dirk, dem ärztlichen Direktor des Krankenhauses, geht es wie Andreas – auch er kommt mit dem privaten Träger nicht gut zurecht. Doch er kann seine Unzufriedenheit und Frustration nicht so gut ausblenden oder kompensieren wie Andreas, denn seine Motivation hatte er sich bisher immer von oben geholt, also von seinem eigenen Chef. Die neue Leitung macht ihm dies jedoch unmöglich – was in puncto Ethik und Werten nach außen kommuniziert wird, passt einfach nicht zum Führungsverhalten seiner Vorgesetzten.

Diesen Widerspruch empfindet Dirk als unhaltbar. Alles, was er vorschlägt oder beantragt, wird vom neuen Träger abgelehnt. Aus seiner Sicht erfährt er also nicht die Wertschätzung, die er erwartet hatte und die er in all den Jahren der kirchlichen Trägerschaft stets gewohnt war. Davon ist er so enttäuscht, dass sein Engagement spürbar nachlässt. Diese Enttäuschung und Frustration ist charakteristisch für jemanden, der eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen, aber gleichzeitig eine geringere rationale Bindung zu seinem direkten Vorgesetzten hat. Dirk liebt sein Unternehmen zwar nach wie vor, aber weil er enttäuscht wurde, weiß er auf die Frage: »Warum bist du eigentlich hier?« keine Antwort mehr. Der emotionalen Bindung wurde die Grundlage entzogen, auf der rationalen Ebene kann er diese Frage ohnehin nicht für sich beantworten. Also verlässt Dirk schweren Herzens das Unternehmen – genauer gesagt: Er verlässt seine direkten Vorgesetzten.

Hat ein Mitarbeiter eine hohe rationale, aber geringe emotionale Bindung zu seinem Arbeitgeber, dann bezeichnen wir ihn als Unternehmensbewohner oder Job-Hopper. Dieser erfasst rein rational, warum er für ein bestimmtes Unternehmen arbeitet – bekommt er allerdings morgen ein anderes, besseres Angebot, dann fällt ihm der Wechsel nicht schwer. Emotional hält ihn bei seinem aktuellen Arbeitgeber jedenfalls nichts. Man kann das mit einer Wohnung vergleichen, die jemand gemietet hat: So lange es rationale Gründe gibt (etwa günstige Miete oder eine gute Verkehrsanbindung), dann bleibt der Mieter auch dort wohnen. Bekommt er jedoch eine bessere Wohnung angeboten, zieht er sofort und ohne großartiges Bedauern um. Ein emotionaler Mieter verhält sich anders: Er hängt so sehr an der Wohnung und den netten Nachbarn, dass er auch dann nicht umziehen würde, wenn er etwas bekommen könnte, das seinen täglichen Weg zur Arbeit halbiert oder vielleicht günstiger ist.

In dem hessischen Krankenhaus war die Stationsleitung Sandra der Job-Hopper. Als sie merkte, dass man mit dem neuen Träger nicht gut Kirschen essen konnte, war sie nicht enttäuscht wie Dirk oder kompensierte die veränderte Situation durch gute Zusammenarbeit mit ihrem Team, so wie Andreas es gemacht hatte. Da sie nicht emotional an das Unternehmen oder ihre direkten Vorgesetzten gebunden war, schaute sie sich kurzerhand und erfolgreich nach einer Alternative um: Zunächst wurde sie Stationsleitung in einem Erfurter Krankenhaus und wechselte nur zehn Monate später in ein Altenheim bei Nürnberg, wo sie ebenfalls die Stationsleitung übernahm. Weil ihr ehemaliger Arbeitgeber in Erfurt ihr nach einem knappen halben Jahr ein gutes Angebot unterbreitete, ging sie für etwa anderthalb Jahre dorthin zurück. Anschließend fing sie – nach einem kurzen, nur zwei Monate dauernden Zwischenstopp in einem Thüringer Gesundheitsamt – als Gutachterin bei einem Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK) in

Westdeutschland an, weil ihr hier ein höheres Gehalt geboten wurde.

Der Fußball-Profi Dembélé scheint zu seinem ehemaligen Arbeitgeber Borussia Dortmund ebenfalls ein rein rationales Verhältnis gehabt zu haben. Als er nach nur einem Jahr in Dortmund ein Angebot aus Barcelona erhielt, der BVB ihn aber nicht aus seinem Vertrag entlassen wollte, kam er einfach nicht mehr zum Training und tauchte tagelang ab. Die Vereinsführung ließ ihren Leistungsträger schließlich doch ziehen (wenn auch nur äußerst ungern), konnte jedoch zumindest eine Rekord-Ablösesumme erzielen, wie man auf einer Pressekonferenz stolz verkündete.

»Dennoch müssen sie sich als bloßes Sprungbrett fühlen, ausgenutzt von einem, der offenbar von vornherein schon anderes als ein langes Gastspiel in Dortmund im Sinn hatte. Dembélé erzählte also, er sei seit dem achten Lebensjahr Barcelona-Fan. Bei Stade Rennes habe er ein Angebot der Katalanen im vergangenen Sommer aber ausgeschlagen. »Ich war damals erst seit sechs Monaten Profi in Rennes.« Es sei zu früh gewesen. Er sei wenig später nach Dortmund gegangen, um in der Champions League zu spielen und »eine ganze Saison bei einem guten Team zu spielen, mehr Spielminuten und Erfahrung zu sammeln«. Das hat geklappt, zweifelsohne ...«⁶

Dies sind klassische Merkmale von Job-Hoppern oder Unternehmensbewohnern: Da sie von vornherein keine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber aufbauen, suchen sie sich ihre Stellen nach rein rationalen Aspekten und schauen dabei vor allem auf ihren eigenen Vorteil - eine absolut legitime Vorgehensweise.

Allerdings interessieren sie sich in der Regel auch nicht für die jeweiligen Unternehmenswerte, was in manchen Fällen durchaus kritisch beurteilt werden kann. Hier sei als Beispiel die Führungskraft aus dem Qualitätsmanagement erwähnt, die von einem global agierenden Sanitär-Zulieferer in die

Waffenindustrie wechselte. Getreu dem Motto: »Wenn die Kohle stimmt, sind mir Werte egal – ob ich mich um die Qualität von Heizungsventilen oder die von Panzern und Handgranaten kümmerge, macht für mich keinen Unterschied.« Ähnliches gilt für Spitzenpolitiker, wenn sie nach nur kurzer Karenzzeit übergangslos in die Lobby-Abteilungen von Unternehmen oder Verbänden wechseln – auch das hat oftmals einen schalen Beigeschmack.

In dem hessischen Krankenhaus gab es zum Glück niemanden in höherer Funktion, der sowohl eine geringe emotionale als auch eine geringe rationale Bindung zu seinem Unternehmen hatte. Das sind in unserem vier-Felder-Schema die aktiv unengagierten Mitarbeiter, von uns auch wechselwillige Bombenleger genannt. Sie machen alles, um ihrem Arbeitgeber oder direkten Vorgesetzten zu schaden, und wenn sie das Unternehmen schließlich verlassen, tun sie das in der Regel mit einem großen Knall. Erinnern wir uns an den aktiv unengagierten Filialleiter Georg, der seinem Arbeitgeber durch das Ignorieren der Kakerlaken und Mäuse einen hohen Imageschaden und damit einen nicht unerheblichen materiellen Verlust zugefügt hatte.

³ Vgl. Gallup Inc., *State of the Global Workplace*, 2017.

⁴ Vgl. spiegelonline.de, *Wenn der Paketbote gar nicht klingelt*, 20.08.2012.

⁵ handwerk-magazin.de, *Gallup Engagement Index: Innere Kündigung vermeiden*, 07.04.2014.

⁶ welt.de, *Als Dembélé sich entschied, den BVB zu erpressen*, 04.09.2017.

*»Leader schaffen eine berufliche Heimat,
und Manager bauen das Haus dazu.«*
Marcello Liscia

Manager oder Leader?

In diesem Zusammenhang ist es von entscheidender Bedeutung, welche Funktion der direkte Vorgesetzte im Unternehmen hat und ob er diese auch korrekt definiert. Sieht er sich als Manager oder als Leader und handelt er dann auch entsprechend? Eines der ersten Themen oder Botschaften, die wir in Führungskräfte trainings ansprechen, ist die genaue Unterscheidung dieser beiden Begriffe, weil wir immer wieder feststellen, dass sich viele Firmen der Tragweite einer Fehlinterpretation nicht bewusst sind.

Das kann jedoch den Erfolg eines Unternehmens oder eines Projekts gefährden, schließlich geht es im Management hauptsächlich um Strukturen, Zahlen, Daten und Fakten, die gemanagt werden müssen. Man könnte auch sagen, dass es in diesem Bereich vor allem um sachlich-rationale und analytische Themen geht, also um die Aufrechterhaltung von Prozessen und Systemen.

Ein Leader hingegen, und das ist der entscheidende Punkt, arbeitet mit Menschen zusammen, für die er die Verantwortung trägt. Ein Stück weit liegt es in seinen Händen, wie es seinen Mitarbeitern geht. Also muss er ein Umfeld schaffen, in dem sie gerne arbeiten, sich weiterentwickeln können und das Team voranbringen.

Um diesen wichtigen Themenkomplex anhand eines konkreten Beispiels aus unserer Praxis zu veranschaulichen, möchten wir an dieser Stelle von Christian berichten – ein eher rationaler Typ, der Werksleiter bei einem Möbelhersteller in Norditalien war. Als er diese Position von

seinem Vorgänger übernahm, gab es bereits Schwierigkeiten mit der Belegschaft, die – vor allem in der Produktion – schon etwas älter war. Probleme bereitete u.a. die Erweiterung der Produktpalette: Eine bestimmte Serie von Lounge-Sesseln sollte es künftig nicht nur in einer Stoff-Variante, sondern auch in einer luxuriösen Lederausstattung geben.

An sich eine durchaus lösbare Aufgabe, nur in der Umsetzung etwas aufwändiger, da für das Bespannen der Ledersessel mehr Muskelkraft eingesetzt werden musste als es bei den Textilbezügen der Fall war. Aufgrund dieser Tatsache brauchte die im Durchschnitt etwas ältere Belegschaft zu lange, um die Leder-Variante der Lounge-Sessel zu produzieren – der Konzern hatte für den entsprechenden Arbeitsschritt eine viel kürzere Zeit vorgegeben als man nun in der Praxis einhalten konnte.

Das Problem des Werkleiters Christian lag jedoch auf einer anderen Ebene: Er managte das Werk fast ausschließlich aus seinem Büro heraus und suchte von Anfang an nicht den Kontakt zu der Belegschaft, war nicht nah genug an den Menschen dran. Die Kommunikation wickelte er hauptsächlich über Mails ab oder bestellte einzelne Mitarbeiter in sein Büro, anstatt zwischendurch einfach mal in die Produktion zu gehen, um die konkrete Situation vor Ort zu betrachten und sich die Probleme schildern zu lassen. Damit ist Christian das Paradebeispiel eines Managers, der sich hauptsächlich Kennzahlen oder Excel-Tabellen anschaut und sie mit den Daten vergleicht, die der Computer ihm aus dem Werk bereitstellt. Allein daraus zog er seine Rückschlüsse.

Das ging (natürlich) nicht lange gut, schon nach kurzer Zeit sah sich Christian mit Vorwürfen konfrontiert, dass er nicht fähig und in der Lage sei, mit der Belegschaft angemessen zu kommunizieren. Gerade die älteren Produktionsmitarbeiter hätten dringend ein persönliches Gespräch gebraucht. Unter ihnen gab es etliche, die

aufgrund eines sogenannten Leistungseinschränkungs-Nachweises, den der Betriebsarzt beispielsweise aufgrund einer chronischen Erkrankung oder eines Rückenleidens ausstellt, nur noch eine geminderte Leistung erbringen konnten. Auf bestimmten Positionen dürfen die Inhaber eines solchen Ausweises gar nicht mehr eingesetzt werden. Das war einer der Gründe, warum die Leder-Variante des Lounge-Sessels nicht so schnell gefertigt werden konnte wie ursprünglich vorgesehen. Es gab also massive Probleme mit den Menschen im Werk – und Christian glaubte tatsächlich, das von seinem Schreibtisch aus managen zu können anstatt den persönlichen Kontakt zu suchen.

Die Vorwürfe, die dann an ihn herangetragen wurden, hörte er sich zwar an, ob er sie allerdings tatsächlich nachvollziehen konnte, blieb unklar. Wir hatten nur wenig Zeit mit ihm, bevor er als Launch-Manager in ein Werk nach China versetzt wurde – leider nicht genug, um substantziell mit ihm arbeiten zu können. Schließlich hat ja auch ein Launch-Manager, der werksübergreifend für Neuanläufe verantwortlich ist, mit Menschen zu tun, insofern waren wir skeptisch, ob eine Versetzung allein die Probleme lösen würde, die der Möbelhersteller mit seinem Werksleiter gehabt hatte.

Leider führt die fehlende Kenntnis bezüglich der Unterscheidung von Managern und Leadern dazu, dass Führungsfunktionen häufig nicht mit den richtigen Personen besetzt werden. Deshalb sprechen wir dieses Thema in Unternehmen regelmäßig an: »Sie stellen einen Manager ein, aber weil Sie eigentlich einen Leader brauchen, geben Sie ihm ein Leadership-Development-Program an die Hand. Ist Ihnen schon mal der Gedanke gekommen, stattdessen einen Leader einzustellen und ihn in ein Training für Management-Skills zu schicken?« Da schauen wir, auch in Human-Ressource-Abteilungen, bisweilen in sehr erstaunte Gesichter, weil man uns im ersten Moment für realitätsfremd hält.

Dennoch stellt sich bei näherer Betrachtung der Probleme dann häufig heraus, dass in der Vergangenheit genau in diesem Bereich falsche Entscheidungen getroffen wurden, und zwar nicht nur einmal. Also raten wir solchen Unternehmen, ihre Recruiting-Strategie zu überdenken und sich in Zukunft genau zu überlegen, wen sie für welche Position einstellen. Fehler passieren, das ist klar, aber man sollte vermeiden, den gleichen Fehler ständig zu wiederholen. Oder wie Albert Einstein es einmal formulierte: »Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.«

Aus diesem Grund sollten die HR-Abteilungen besser darauf achten, ob für eine bestimmte Position eher Management- oder vielleicht doch Leadership-Skills gefragt sind. Stattdessen wird häufig nur auf die Fachkenntnisse und die Erfahrung geschaut, die Bewerber mitbringen. Natürlich ist es grundsätzlich ein positiver Aspekt, wenn jemand beispielsweise fünf Jahre in Brasilien gearbeitet hat. Auslandserfahrungen hören sich ja immer gut an, trotzdem sagt es wenig darüber aus, ob diese Person dort geführt oder gemanagt hat. Viel wichtiger ist die Frage, was genau ihre Aufgabe in Brasilien war und für welche Tätigkeit ich sie in meinem Unternehmen brauche.

Bei unserem Kunden, dem Möbelhersteller aus Norditalien, konnten wir durch unsere Arbeit ein Umdenken erreichen: Christians Nachfolger wurde Matteo, für uns der Prototyp eines D.R.E.A.M. Leaders. Matteo war zuvor für die Produktion in einem anderen Werk verantwortlich gewesen und kannte deshalb die Probleme, die dort mitunter auftauchen können, aus eigener Erfahrung. Das ausschlaggebende Argument für seine Einsetzung als Werksleiter war jedoch die Tatsache, dass er sich mühelos zwischen den beiden Welten Management und Leadership bewegte. So konnte er beispielsweise Kennzahlen lesen, aufsetzen und auch einfordern, war sich aber gleichzeitig bewusst, dass diese Kennzahlen letztendlich von

Mitarbeitern realisiert werden. Darum ging er gleich vom ersten Arbeitstag an auf die Menschen zu, mit denen er in Zukunft arbeiten würde, suchte das Gespräch mit ihnen und kannte deshalb schon bald all seine Mitarbeiter und deren Belange, was ihn in die Lage versetzte, auf jeden individuell eingehen zu können. Das schafft Vertrauen und legt die Basis für eine gute, erfolgreiche Zusammenarbeit.

Zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Aufgabenbereiche zeichnen wir auch gern folgendes Bild: Leader sind dafür verantwortlich, eine berufliche Heimat für ihre Mitarbeiter zu schaffen, damit sie sich wohlfühlen und produktiv sein können. Der Manager hingegen baut das Haus, denn ohne ein Dach über dem Kopf wird sich ein Heimatgefühl nicht einstellen. Beides sollte Hand in Hand gehen. Man braucht im Unternehmen sowohl einen Manager als auch einen Leader, deshalb hat diese Unterscheidung auch nichts mit einer Kategorisierung in »gut« oder »schlecht« zu tun. Wichtig ist nur, welcher Anteil für welche Position benötigt wird, das muss ganz klar definiert sein.

Nicht jede Firma hat jedoch die finanziellen Möglichkeiten, beide Positionen zu besetzen. Deshalb müssen gerade kleine und mittlere Unternehmer oft Manager und Leader in Personalunion sein, auch wenn sie sich lieber auf einen Bereich konzentrieren würden. In diesem Zusammenhang denken wir oft an Denise, Inhaberin einer Boutique in der Potsdamer Innenstadt, die uns beauftragt hatte, weil sie finanziell »auf keinen grünen Zweig« kam, wie sie ihre Probleme sehr treffend auf den Punkt brachte. Unsere Analyse ergab, dass Denise ein echter Leader war: Der tägliche Umgang mit den Menschen im Laden – sowohl mit denen, die dort einkauften, als auch mit denen, die dort arbeiteten – war ihre Leidenschaft und ihr Talent. Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten waren voll des Lobes über sie, auch die Verkaufszahlen waren mehr als zufriedenstellend. Gepaart mit ihrem untrüglichen Gespür