

Leseprobe

Heiko Breckwoldt

# Führ mich!

Deine Reise zu einer  
inspirierenden Führungspersönlichkeit  
in 20 Erfahrungsberichten



Heiko Breckwoldt

# Führ mich!

Deine Reise zu einer  
inspirierenden Führungspersönlichkeit  
in 20 Erfahrungsberichten

Mentoren-Verlag

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

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

1. Auflage

© 2024 Mentoren-Media-Verlag,  
Königsberger Str. 16, 55218 Ingelheim am Rhein

Lektorat: Deniz S. Özdemir, Mainz

Korrektorat: Marie Schumacher, Leipzig

Umschlaggestaltung: Nadine Nagel, Mainz

Grafik (S. 118): Lukas Kaisler, Karlsruhe

Autorenfoto: Lisa Anderer, Karlsruhe

Satz und Layout: Sarah Küper, Mainz

Druck und Bindung: MCP, Marki, Polen

ISBN: 978-3-98641-113-8

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Sämtliche Inhalte des Buches entsprechen nicht automatisch der Ansicht und Meinung des Mentoren-Media-Verlags.

[www.mentoren-verlag.de](http://www.mentoren-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
Kapitel 1 Sail away .....	13
Kapitel 2 Kein Lolli für unerwünschtes Verhalten.....	25
Kapitel 3 Scheitern als Erfolgsrezept.....	31
Kapitel 4 Foul!.....	41
Kapitel 5 Cheffing – Der heimliche Chef neben Dir.....	53
Kapitel 6 Welcome on Board .....	67
Kapitel 7 Ich bin dann mal weg.....	83
Kapitel 8 Die schwerste Fremdsprache .....	95
Kapitel 9 Ich weiß, wie Du tickst.....	109
Kapitel 10 Träumer oder Macher.....	123

Kapitel 11	
<b>Neuroleadership</b>	<b>135</b>
Kapitel 12	
<b>Schnaps oder Käse?</b>	<b>143</b>
Kapitel 13	
<b>Schwarzwälder Kirsch</b>	<b>155</b>
Kapitel 14	
<b>Business Knigge</b>	<b>167</b>
Kapitel 15	
<b>Pack den Tiger in den Tank</b>	<b>187</b>
Kapitel 16	
<b>Machtlos gescheitert</b>	<b>203</b>
Kapitel 17	
<b>Ich will nicht mehr Chef sein</b>	<b>211</b>
Kapitel 18	
<b>Du bist schuld</b>	<b>217</b>
Kapitel 19	
<b>Pillepalle</b>	<b>227</b>
Kapitel 20	
<b>I have a dream</b>	<b>237</b>
Nachwort	
<b>247</b>	
Danksagung	
	<b>251</b>

Kontaktdaten des Autors .....	253
Quellenangaben .....	255
Literaturempfehlungen.....	259



# Vorwort

Herzlichen Glückwunsch!

Wenn Du dieses Buch in den Händen hältst, bist Du höchstwahrscheinlich begeistert vom Führen von Menschen. Du bist bereits in einer Führungsposition oder strebst danach, eine zu erreichen? Dann solltest Du genau aus diesen Gründen dieses Buch lesen.

Die Rolle einer Führungskraft ist eine faszinierende und großartige Aufgabe. Du hast die Möglichkeit, Visionen und Ideen zusammen mit Deinem Team umzusetzen und die Zukunft Deines Unternehmens maßgeblich mitzugestalten. Als Orientierungspunkt und Unterstützer beeinflusst Du das Leben Deiner Teammitglieder nachhaltig und inspirierst sie auf dem Weg zu ihren Zielen und Aufgaben. Es liegt in Deiner Verantwortung, eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der alle gerne ihr Bestes geben.

Die heutige Arbeitswelt mit all ihren Facetten und Ansprüchen macht es für Führungskräfte nicht einfacher. Eines bleibt aber sicher: Es geht immer darum, Menschen zu führen. Im Umgang mit Mitarbeitenden kann man viel richtig machen, aber auch viel falsch. Wenn man es falsch macht, kann Führungsarbeit sehr schnell zum Knochenjob werden und grandios scheitern.

Warum machen Führungskräfte im Umgang mit Mitarbeitenden, mit sich selbst und mit ihrem Umfeld oft Fehler? Weil sie in vielen Unternehmen nicht richtig auf ihre Rolle vorbereitet und einfach so ins kalte Wasser geworfen werden. Man wird zur Führungskraft befördert und oft mit dem Rat »Das lernst Du schon« auf sein neues Team mit vielen guten Vorsätzen im Gepäck losgelassen. Wenn es dann irgendwann ein Training gibt, dann wird man in der Regel nur auf die grundlegenden Aspekte des Managements vorbereitet und mit ein paar einfachen Führungswerkzeugen ausgestattet. Was jedoch oft fehlt, sind Einblicke in die komplexen menschlichen Dynamiken und unvorhergesehenen Situationen, die im Alltag einer Führungs-

kraft garantiert früher oder später auftreten. Genau daran scheitern viele Führungskräfte oder sie verlieren im Laufe der Zeit ihre Inspiration, Energie und Begeisterung für ihre Führungsrolle - zum Nachteil des Unternehmens, der Mitarbeitenden, der eigenen Gesundheit und der Familie.

In diesem Buch beschreibe ich in 20 Kurzgeschichten wichtige Kompetenzen, Herausforderungen, Aufgaben und Einstellungen, die Dir in Deiner täglichen Führungsarbeit neben dem Tagesgeschäft begegnen werden oder sogar bereits begegnet sind. Die Geschichten sind entweder aus der Sicht einer Führungskraft oder aber auch aus der Sicht eines Mitarbeitenden beziehungsweise eines Coaches geschrieben. Sie decken eine Vielzahl von Themen ab, die normalerweise in traditionellen Trainings für Führungskräfte nicht oder nur unzulänglich angesprochen werden. Ich bin aber der Meinung, dass man die Botschaften mit Hilfe kurzer, unterhaltsamer Geschichten leichter verstehen und sich so länger daran erinnern kann – im Gegensatz mit langweiligen »To-do«-Anweisungen und -Auflistungen im kalten Sachbuchformat. Jede Geschichte wird zum Schluss durch Kernbotschaften ergänzt und zusammengefasst, die Dir helfen, die Lektionen, Esszenen und Erkenntnisse aus jeder Geschichte zu verstehen und zu verinnerlichen.

Mein Ziel ist es, Dir als heutige oder zukünftige Führungskraft ein wirkungsvolles und unterhaltsames Lernwerkzeug an die Hand zu geben. Deine Rolle als Führungskraft ist von entscheidender Bedeutung, damit unsere Unternehmen in den Märkten des 21. Jahrhunderts bestehen können und Deine Mitarbeitenden gerne mit Dir und dem Unternehmen zusammenarbeiten. Lass uns gemeinsam unsere Wirtschaftsstandorte zum Erfolg führen.

Warum habe ich das Buch im Stil von Kurzgeschichten verfasst? Ganz einfach: Selbst die besten Ideen und Impulse verlieren an Wert, wenn sie nicht inspirierend, verständlich und unterhaltsam vermittelt werden. Ich bin davon überzeugt, dass sich die Geschichten in Deinem Gedächtnis festsetzen werden. Denn nur ein angeregtes Gehirn lernt.

Ich spreche den Leser und die Leserin in den Geschichten immer in der 2. Person, also mit »Du« an, um die Identifikation mit den Protagonisten der einzelnen Geschichten zu verstärken und um das emotionale Eintauchen in die Geschichten zu erleichtern. Die Geschichten sind fiktiv und inspiriert von Tatsachen und eigenen Erfahrungen. Ähnlichkeiten mit tatsächlichen Personen, Orten oder Geschehnissen sind rein zufällig gewählt, wenn nicht gesondert betont, und von mir nicht beabsichtigt. Die Namen von Unternehmen im Text sind frei erfunden und zum Erscheinungstermin des Buches nicht öffentlich bekannt.

Um die Lesbarkeit zu verbessern, verzichte ich auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für Angehörige aller Geschlechter.

Ich wünsche Dir viel Vergnügen beim Lesen und hoffe, dass Du nachhaltige Erkenntnisse für Deine tägliche erfolgreiche Führungsarbeit gewinnst, damit Dir deine Führungsarbeit jeden Tag Spaß macht und Deine Mitarbeitenden von Dir begeistert sind.

Heiko Breckwoldt, im Januar 2024  
*Leadership Partner*



# Kapitel 1

## Sail away

### Warum bist Du Führungskraft geworden? Oder warum willst Du es werden?

»Na dann erzähl mir doch mal, wie deine bisherige Karriere verlaufen ist.«

Meine Urlaubsbekanntschaft Jona, ein bekannter Führungskräfte-Coach aus Deutschland, stellte mir diese Frage in einer Strandbar auf der Insel Tobago. Ich hatte Jona an Bord unseres Kreuzfahrtschiffs kennengelernt, wir hatten schnell einen Draht zueinander gefunden und uns angefreundet, da er genauso wie ich allein unterwegs war. Meine Frau führte ihr eigenes Unternehmen und musste kurzfristig äußerst dringend beruflich für eine Mitarbeiterin einspringen, die Komplikationen während ihrer Schwangerschaft hatte. Aber wir hatten beschlossen, die Reise nicht komplett abzusagen. So trat ich die zehntägige Kreuzfahrt ohne meine Frau an und hatte eine Junior Suite für mich ganz allein.

Als Jona mir erzählte, dass er Leadership Coach und Führungskräfte-Trainer sei, fragte ich ihn, ob wir einmal über mein berufliches Problem reden könnten. Von meiner derzeitigen Chefin Veronika bekam ich mehr und mehr die Pistole auf die Brust gesetzt und mein Selbstwert als Führungskraft ging immer mehr den Bach runter. Sie war der Meinung, dass ich meine Mitarbeitenden ruhig fester anpacken und deutlich mehr aus meinem Laden herausholen könnte.

Bei einem Stopp des Kreuzfahrtschiffs auf Tobago hatte ich mich mit Jona zu einem Strand- und Badetag am wunderschönen Castara Beach verabredet. In einer Beach Bar am Strand erzählte ich ihm, dass ich nach meinem Studium zuerst einmal mit viel Freude als Ingenieur in einer Hightech-Firma gearbeitet hatte. Irgendwann war eine Stelle als Führungskraft meiner Abteilung frei geworden, weil der

bisherige Chef dieser Engineering-Abteilung in Rente gegangen war. Meine Kollegen waren der Meinung gewesen, ich solle mich doch auf die freie Stelle bewerben. Auch mein Chef hatte mir zugesprochen und gemeint, dass ich doch der Beste in meinem Team sei und die Position sicher ein Schritt in die richtige Richtung meiner zukünftigen Karriere in diesem Unternehmen wäre.

Das Bewerbungsgespräch war sehr kurz verlaufen. So wurde ich von heute auf morgen Chef von zwölf Mitarbeitenden. Meine Firma hatte mich einfach ins kalte »Führungswasser« geworfen. Irgendwelche Führungstrainings oder Coachings habe ich danach bis heute nie erhalten. Mein Chef hatte immer gemeint, dass ich das bisschen Führung doch nebenbei lernen könne. Mein Team sei doch einfach zu führen. Na ja, und so machte ich dann einiges richtig, aber eben auch vieles falsch. Innerhalb des Unternehmens wurde ich nach zehn Jahren Hauptabteilungsleiter für die Produktion mit insgesamt 14 Führungskräften und 220 Mitarbeitenden. Nach ein paar Jahren wechselte ich dann zu *GICX Enterprises*, weil ein Headhunter mich angesprochen hatte und die Position als Werksleiter einen deutlichen Karriereschritt bedeutete. Ich erzählte Jona stolz von meiner heutigen Position als Werksleiter, von meinem Verantwortungsbereich, von meinen vielen Mitarbeitenden und von meiner Mitverantwortung für den Multimillionen-Dollar-Umsatzanteil bei *GICX*. Ja, ich war stolz auf mich und meine Position.

Jona hörte aufmerksam zu, nickte zustimmend, grinste ab und zu und wartete geduldig, bis ich zu Ende erzählt hatte. Ich hatte den Eindruck, dass er nicht nur zuhörte, sondern mich ganz genau analysierte. Nach meinem langen Monolog über meine bisherige Karriere und Großtaten schaute ich Jona erwartungsvoll an, aber er schaute mir nur tief in die Augen. »Aha«, sagte er, ohne auf meine beeindruckende Karriere einzugehen. Eigentlich hatte ich erwartet, dass er Begeisterung zeigen oder zumindest ein »Wow« über die Lippen bringen würde. »Sag mal, warum bist du eigentlich Führungskraft geworden?«, wollte er dann wissen. Ich verstand die Frage nicht so ganz, weil ich das doch eben gerade bereits erzählt hatte. »Na, weil ich doch der Beste war und nur so Karriere machen konnte.«

Jona fragte noch mal nach: »Warum bist du Führungskraft geworden?« Dabei betonte er das »Warum« ganz besonders. Ich wusste nicht, was er als Antwort erwartete.

»Warum bist du Führungskraft geworden? Was war dein Motiv, also dein ›Warum‹, deine Karriere in diese Richtung zu lenken? Du hättest doch sicher auch anders Karriere machen können. Als Ingenieur warst du der Beste in deinem Bereich. Da hätte es doch bestimmt auch Möglichkeiten für eine erstklassige Fachkarriere gegeben. Also warum unbedingt Führungskraft? Was war dein Motiv?«

Nun, ich wurde Führungskraft, weil ich gefragt wurde, weil ich der Beste in meinem Team war und weil es auch irgendwie mein Ziel war, irgendwann einmal Chef einer Abteilung zu werden. Ja, mein Ziel war immer gewesen, einmal Chef zu werden. Das war mein Ziel gewesen, aber was war mein Motiv? Warum wollte ich Chef sein? Ich musste mir eingestehen, dass ich es nicht wusste.

Jona merkte, dass mir die Antwort schwerfiel, und bat mich, einmal über mein Motiv, das »Warum«, Führungskraft geworden zu sein, nachzudenken und ihm am nächsten Tag die Antwort zu sagen. Ich war froh, dass Jona nicht weiter bohrte. »Komm jetzt, lass uns baden gehen. Wir haben genug geredet«, war sein Vorschlag. Wir tranken unsere Cocktails aus und rannten beide um die Wette ins warme karibische Wasser. Am späten Nachmittag kehrten wir auf unser Schiff zurück.

Abends auf der Kabine dachte ich noch mal über mein Treffen mit Jona nach und fragte mich, warum ich eigentlich Führungskraft geworden war. Ganz ehrlich, ich fand, dass ich mich das schon lange einmal hätte fragen sollen. Beim Bewerbungsgespräch zu meiner ersten Führungsposition war ich genau das eben nicht gefragt worden. Auch später nicht. »Warum wollen Sie Führungskraft sein?« Niemand hatte mir diese einfache, aber sehr wichtige Frage in meinen Bewerbungsgesprächen jemals gestellt. Und ich selbst war mir darüber auch nicht so richtig im Klaren.

»Okay, dann stell ich mir genau diese Frage jetzt selbst! Warum will ich Führungskraft sein?«, sagte ich zu mir und holte eine Dose kühles

Bier aus dem Kühlschrank in meiner Kabine, machte die Musik aus, öffnete die Verandatür und stellte mich auf den kleinen Balkon. Es war einfach umwerfend. Über die Schiffslautsprecher hörte ich das Lied *Sail away* von Enya, das immer beim Auslaufen des Schiffes gespielt wurde. Ich beobachtete eine Weile die Wellen, die das fahrende Schiff in das Meer malte. Nach ein paar Minuten verstummte die Musik. Der Kapitän machte seine allabendliche Durchsage und erklärte die Route zum nächsten Ziel, die Insel Barbados. Er wünschte seinen Gästen eine ruhige Überfahrt und einen schönen Abend an Bord des Schiffes. Wie immer beendete er seine Ansprache mit den Worten »Captain, out!« Ich musste schmunzeln. »Danke ... endlich Stille«, sagte ich leise zu mir selbst. Ich hörte jetzt nur noch den Fahrtwind und das leise Rauschen der Wellen.

Nach einem ersten Schluck aus der Dose fragte ich mich: »Warum, verdammt noch mal, wolltest du Führungskraft werden? Und warum will ich das heute immer noch sein?« Jona hatte recht. Ich musste diese Frage für mich klären. Warum tat ich mir das immer wieder an? Führungskraft zu sein, war ein Knochenjob, ja, das war richtig harte Arbeit. Führungsarbeit eben. Wofür stand ich als Führungskraft? Und was wurde von mir erwartet, also was erwarteten meine Mitarbeitenden und was erwartete mein Arbeitgeber? Und was hatte meine Familie zu erwarten? Ich merkte, dass ich mir diese wichtigen Fragen zu meinem Beruf und zu mir so noch nie gestellt hatte. Und dann war da ja auch noch meine Chefin Veronika, die mich ständig unter Druck setzte und versuchte, mir ein schlechtes Gewissen einzureden, wenn das monatliche Werksergebnis nicht wie erwartet ausfiel. Bei ihrem letzten Besuch bei mir im Werk hatte sie auch noch unmissverständlich klargemacht, was sie innerhalb der nächsten sechs Monate von mir erwartete: noch mehr Marge und weniger Kosten.

Warum um alles in der Welt war ich Führungskraft geworden? Welche Werte vertrat ich und was war mein Motiv gewesen, mich vor über 20 Jahren auf diesen Karriereweg zu begeben? Gute Fragen, musste ich zugeben. Ich trank noch mal einen Schluck aus der Dose Bier.

Wegen des Geldes vielleicht? Ja, okay, mehr Verantwortung hieß auch immer mehr Gehalt. Mit meinem inzwischen super Gehalt

könnte ich mir und meiner Familie einiges bieten und ihnen viele Wünsche erfüllen. Aber hatte ich das primär wegen der Aussicht auf ein deutlich höheres Gehalt und die halbjährlichen Boni gemacht? Nur deswegen? Nein! Bestimmt nicht, auch wenn ich mich inzwischen an das großartige Gehalt gewöhnt hatte.

Oder wegen der Macht? Ja, ich liebte es, Strategien zu entwickeln, an kleinen und großen Entscheidungen mitzuwirken und Projekte umsetzen zu lassen. Aber war ich deswegen auch gleich ein Machtmensch, der nur deswegen eine Führungsposition haben wollte? Nein, das war ich ganz bestimmt nicht. Da kannte ich mich selbst zu gut. Andere Führungskräfte aus meinem Unternehmen und aus meinem Bekanntenkreis, die ihre Position als reines Machtinstrument verstanden und benutzten, hatten mich schon immer abgestoßen. So wie Florian, der wie ein Gockel durch seine Abteilung lief und rund um die Uhr Anerkennung und Respekt von seinen Mitarbeitenden erwartete.

Was war es dann? Warum hatte ich Führungskraft werden wollen? Und warum wollte ich es jetzt immer noch sein? Trotz des Stresses, den ich abends mit nach Hause nahm und dann nicht einschlafen konnte.

Ich schaute der untergehenden Sonne zu, wie sie am karibischen Horizont langsam im Meer versank. Das Schiff hatte inzwischen Kurs auf die Insel Barbados genommen. Auch dort wollte ich mich mit Jona treffen. Wir hatten uns zum Tauchen verabredet. Das South Side Scuba Centre auf Barbados würde uns direkt am Schiff abholen. Endlich mal wieder Pressluft atmen und die Schwerelosigkeit unter Wasser genießen. Und ich freute mich auch auf Jona. Die Gespräche mit ihm machten mich nachdenklich, weil er genau die richtigen Fragen stellte. Ich merkte, dass er mir half, Antworten für mein Leben zu finden.

Dieselbe Frage hämmerte immer wieder durch meinen Kopf. Warum war ich Führungskraft geworden? Ich wollte Jona am nächsten Tag unbedingt eine gute Antwort geben. Meine Kollegen hatten damals gemeint, ich solle mich doch bewerben. Warum hatten die mich

eigentlich dazu aufgefordert? Brauchte ich wirklich den Anschub von anderen? Nein, den brauchte ich nicht. Aber es hatte mir trotzdem gutgetan, dass mir meine Kollegen das zugetraut hatten.

Nun ja, Führungskraft wurde man vielleicht auch, um gemeinsam mit seinen Mitarbeitenden das Unternehmensergebnis zu verbessern. Mehr Umsatz, mehr Marge, mehr Gewinn, weniger Kosten. Jeden Monat, jedes Quartal und jedes Jahr das gleiche Spiel. Zur Freude der Aktionäre oder der privaten Eigentümer. Für die räckerte ich mich ab. Als Führungskraft stand man klar auf der Unternehmerseite und nicht mehr auf der Arbeitnehmerseite. Damit hatte ich auch kein Problem. Ich war mir aber auch absolut sicher, dass die Gewinnmaximierung für die Eigentümer nicht der Grund für mich war, in einem Unternehmen Führungskraft geworden zu sein.

Ach ja, vielleicht war ich wirklich Führungskraft geworden, weil ich der Beste in meiner Abteilung war. Das könnte es doch sein. Mein Chef hatte das ja gemeint: »Du bist der Beste, also musst du auch Führungskraft werden.« War das wirklich so? Weil man der Beste war, war man automatisch prädestiniert, Führungskraft zu werden? War der fachlich Beste denn auch automatisch die beste Führungskraft? Nein, ganz bestimmt nicht! Ich erinnerte mich an Marcus, den QA-Manager in meiner letzten Firma. Marcus war eine absolute Koryphäe in Qualitätsfragen, Messmethoden und statistischen Auswertungen. Darum hatte man ihm damals die QA-Abteilung anvertraut. Niemand in seinem Team machte ihm da was vor. Aber er war auch ein Choleriker und ein kleiner Napoleon. Den Spitznamen »Bonaparte« hatte er schnell weg. Seine Mitarbeitenden drangsalierte er ständig und er wusste immer alles besser. Gute Ergebnisse seines Teams reklamierte er nur für sich und er sanktionierte seine Mitarbeitenden beim kleinsten Fehler. Oftmals hatte ich Tränen in den Augen seiner Mitarbeitenden gesehen, wenn sie nach einer Aussprache mit ihrem Chef den Meetingraum verlassen hatten. Und weil er wusste, dass er der Beste war, fragte er auch niemals seine Mitarbeitenden nach ihrer Meinung oder wie sie ein Problem angehen würden. Manchmal hörte man ihn sogar in seinem Messlabor seine Mitarbeitenden anschreien.

Niemand arbeitete gerne in der QA-Abteilung. Ja, er war fachlich der Beste, aber als Führungskraft völlig ungeeignet und eine Katastrophe. Marcus »Bonaparte« war eine völlige Fehlbesetzung für die Abteilungsleitung. Leider ließ man ihn gewähren, denn er war ja der Beste. Man wunderte sich nur, warum ein Mitarbeitender nach dem anderen kündigte oder eine Position in einer anderen Abteilung suchte. »Bonaparte« war bis heute noch Führungskraft in dieser Abteilung.

Nein, der Beste zu sein, war absolut kein primärer Grund Führungskraft zu werden. Für den Abteilungserfolg und für die Potenzialentwicklung der Mitarbeitenden war es sogar hinderlich. Denn ich war mir sicher: »Es ist nicht die Bestimmung einer Führungskraft, die klügste Person innerhalb des Teams zu sein.«

Die Sonne war inzwischen fast schon untergegangen. Ich setzte mich in den Liegestuhl auf meinem Balkon und trank noch mal einen Schluck aus der Dose Bier. Das Rauschen der Wellen, das Geräusch des Windes und mein entspanntes Atmen hatten langsam eine meditative Wirkung auf mich. Ich atmete tief ein und aus. Die warme Luft schmeckte leicht salzig. Ich schloss die Augen und fiel in eine leichte Trance. Es fiel mir plötzlich leicht, tief in mich hineinzuhören. Diesen Zustand einer leichten Trance kannte ich von meinen Meditationen beim Yoga. Ich ließ mich tiefer und tiefer fallen. Vor meinem inneren Auge sah ich mich als Schüler, der überlegte, welchen Beruf er ergreifen sollte. Ich wollte schon immer Ingenieur werden. Für Technik hatte ich mich schon immer interessiert. Als kleiner Junge hatte ich großartige Maschinen aus *LEGO* oder *Fischertechnik* gebaut, und konstruierte Modellflugzeuge, die dann erstklassig flogen. Mein Traum war es gewesen, wie Scotty, der Chef-Ingenieur vom *Raumschiff Enterprise*, zu werden. Für jedes technische Problem eine Lösung finden. Für die Menschen mit Hilfe der Technik für mehr Lebensqualität sorgen. Ich wollte Technologien für Menschen entwickeln, damit die Menschen auf diesem Planeten sicherer und unbeschwerter leben könnten. Das war mein Motiv: Ingenieur zu werden und heute noch zu sein. Dinge erfinden und entwickeln, die uns Menschen halfen.

So intensiv hatte ich mich mit dieser Frage noch nie auseinandergesetzt. In meiner Trance spürte ich eine tiefe Befriedigung, weil ich jetzt wieder wusste, warum ich Ingenieur geworden war. Und warum war ich nun Führungskraft geworden? Hatte das vielleicht auch etwas mit den Menschen zu tun? Ich horchte tiefer in mich hinein und wandelte meine Frage etwas ab: »Warum will ich Menschen führen?«

Als ich nach einigen Minuten die Augen wieder aufmachte, wusste ich, warum ich Führungskraft sein wollte. Irgendwie hatte mir mein Unterbewusstsein die richtige Antwort genannt. Mir war plötzlich klar, was Führen wirklich bedeutete:

Menschen an die Hand nehmen. Ihnen den besten aller Wege zeigen. Ihnen über Hindernisse helfen und Steine aus dem Weg räumen, damit sie gut sein können und ihre Potenziale entfesseln. Ihnen Selbstbestimmung, Sinntrieb und Selbstverwirklichung ermöglichen. Und vor allem, weil ich gerne mit Menschen zusammenarbeitete. Weil ich gerne das Leuchten in den Augen meiner Mitarbeitenden sah, wenn wir gemeinsam wieder einmal das schier Unmögliche geschafft hatten. Ich wollte als Führungskraft nicht recht haben, sondern zusammen mit meinem Team das beste Ergebnis erzielen. Das alles war mein Antrieb, Führungskraft zu sein, in guten und in schwierigen Zeiten.

Und ich dachte sogar noch einen Schritt weiter: »Ich bin Führungskraft, weil ich ein Menschenfreund bin.« Ich war mir sicher, dass das die richtige Antwort für Jona war. Ich war als Führungskraft ein Menschenfreund, weil ich gerne mit Menschen zusammenarbeitete, sie gerne in ihre Potenziale führte und an jeden meiner Mitarbeiter glaubte. Ich ließ mir diese Antwort noch einige Male auf der Zunge zergehen. Das war es! Natürlich brauchte man auch noch andere Eigenschaften, um eine gute Führungskraft zu sein. Ergebnisorientierung, Organisationsgeschick, Kommunikationsstärke, Belastbarkeit, Entscheidungsfreudigkeit, Durchsetzungsstärke und vieles mehr. Wer Menschen führen wollte, der musste aber vor allem erst einmal Menschen mögen und empathisch mit ihnen zusammenarbeiten wollen und können. Ich war froh, dass meine Antwort für Jona und für mich nicht »Macht« oder »Geld« war.

Am nächsten Tag saß ich im Boot der Tauchbasis neben Jona. Wir mussten über eine Stunde zu unserem Tauchspot fahren. Ein großes Riff mit zwei versunkenen alten Schiffswracks und der hohen Wahrscheinlichkeit, Riffhaien zu begegnen.

»Und?«, fragte er mich. »Hast du deine Hausaufgaben erledigt? Warum bist du Führungskraft geworden?«

Ja, ich hatte eine Antwort gefunden und ich freute mich, sie Jona zu präsentieren. Ich war gespannt auf seine Reaktion.

»Weil ich gerne mit Menschen zusammenarbeite. Weil es mir Freude macht, sie einen guten Job machen zu lassen, sie in Entscheidungen einzubinden und sie in ihre Potenziale zu führen. Ich bin Führungskraft, weil ich gerne für meine Mitarbeitenden da bin, aber auch für mein Unternehmen, denn ich bin eine Win-Win-Führungskraft.«

Jona musste lachen. »Hey, so was habe ich ja noch nie gehört. Eine Win-win-Führungskraft. Gute Beschreibung. Aber genau so muss es sein. Du hast es auf den Punkt gebracht. Ein Gewinn für deine Mitarbeitenden und ein Gewinn für dein Unternehmen. Das Allerwichtigste aber ist, dass du gerne mit Menschen offen, ehrlich und empathisch zusammenarbeiten willst. Weil du als Führungskraft ein ...«, ich fiel ihm ins Wort, ».... Menschenfreund bist.«

Er klopfte mir auf die Schulter. »Genau, du hast es verstanden. Nur wirkliche Menschenfreunde können gute Führungskräfte für ihre Mitarbeitenden sein. Wer seine Mitarbeitenden menschlich führt, der wird auch für das Unternehmen das Beste herausholen. Geht es dem Unternehmen gut, dann profitieren auch die Mitarbeitenden davon. Ein klassisches Win-Win, wie du schon richtig sagtest.«

Ich war froh, dass meine Antwort für Jona richtig war. Ich war also eine gute Führungskraft, auch wenn meine Chefin es oft anders sah. Es schien, als ob Jona meine Gedanken läse.

»Wenn deine Chefin von dir nur den Gewinn für das Unternehmen will, dann solltest du vielleicht auch mal über eine Veränderung nachdenken. Andere Unternehmen wissen, wo der Vorteil von Win-win-Führungskräften liegt.«

Ja, da hatte er recht. Ich sollte vielleicht wirklich einmal über einen Wechsel nachdenken. Um mir meinen Selbstwert als Führungskraft zu erhalten. Und den Glauben an die Werte meines Traumjobs.

*»Zu tun, was Du willst, ist Freiheit. Zu lieben, was Du tust, ist Glück.«*  
Unbekannt

### Kernbotschaften:

- Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen und ein **Menschenfreund** sein.
- Mitarbeitende wollen geführt werden. Auf Augenhöhe, empathisch, inspirierend und partnerschaftlich. Führungskräfte müssen sich heute als Dienstleister für ihre Mitarbeitenden verstehen. Sie müssen in der Lage sein, nachhaltig ein hohes Maß an **Potenzialentfaltung** und **Arbeitsfreude** auszulösen.
- Die heutige Führungskraft ist ein Menschenfreund mit einem hohen Grad an Selbsterkenntnis und Wertschätzung für sich selbst und für die Mitarbeitenden. In der **Persönlichkeitsentwicklung** der Führungskraft hin zur Mitarbeiterorientierung liegt ein zentraler Erfolgsfaktor für das Unternehmen.
- Deine Mission als Führungskraft ist es, ein **Win-Win** zu erzeugen. Als Erstes ein Gewinn für Deine Mitarbeitenden, indem Du alles tust, damit sie erstklassig arbeiten können, ihnen Hilfe anbietest, sie förderst, ihnen Steine aus dem Weg räumst, sie aus Fehlern sanktionsfrei lernen lässt, immer ein offenes Ohr für Inputs und Vorschläge hast usw. Hast Du ein Team, in dem sich jede und jeder wohl fühlt und gerne arbeitet, dann entsteht automatisch ein Gewinn für das Unternehmen.
- Frag Dich, **warum** Du Führungskraft geworden bist oder warum Du es werden willst? Was sind Deine Führungswerte? Wenn Deine ehrliche und einzige Antwort »Macht«, »Geld«, »Karriere« oder »Ich bin der oder die Beste« ist, dann wirst Du keine gute Führungskraft für Deine Mitarbeitenden sein. Mit diesen **Werten**

**und Einstellungen** taugst Du vielleicht als Fachkraft, aber nicht als Führungskraft.

- Wenn Du eine menschliche und empathische Führungskraft sein willst, dann such Dir ein Unternehmen, das Dich auch so führen lässt und dessen **Werte** zu Deinen Werten passen.



## Kapitel 2

# **Kein Lolli für unerwünschtes Verhalten**

## **Unerwünschtes Verhalten von Mitarbeitenden darf nicht belohnt werden.**

Vor zwei Jahren wurde ich zur Führungskraft befördert. In unserem Unternehmen hieß das »First-Line-Supervisor«. Ich wurde für einen Produktionsprozess und 22 gewerbliche Mitarbeitende verantwortlich. Es war mein Traumjob, weil ich schon immer gerne Verantwortung trug und es liebte, mit Menschen zusammenzuarbeiten.

Groß vorbereitet wurde ich auf diese neue Rolle nie. »Mach mal. Das bisschen Führung lernst du nebenbei«, hatte ich damals aufmunternd von meinem Chef zu hören bekommen. Und so wurde ich auf meine 22 Mitarbeitenden losgelassen. Da ich von Haus aus ein Menschenfreund war und immer an das Gute im Menschen glaubte, ließ ich meinen Mitarbeitenden eine lange Leine und war zufrieden, wenn die geplanten Stückzahlen erreicht wurden. Die morgendlichen Shopfloor-Meetings zur täglichen Abstimmung verliefen anfangs immer sehr harmonisch und ich dachte mir, dass mein Chef doch recht hatte. Das »bisschen Führung« machte man tatsächlich nebenbei.

Nach einiger Zeit fiel mir aber auf, dass mein Mitarbeiter Matteo seine Pausenzeiten immer länger ausdehnte und nicht einhielt. Gleichzeitig war er einer meiner besten und produktivsten Leute. Ich glaubte, dass es darum keinen Anlass zur Beanstandung geben sollte. Ich würde ihn stattdessen beim in Kürze stattfindenden Gehalts- und Feedbackgespräch darauf ansprechen.

Drei Monate später stand die jährliche Gehaltsrunde sowie das Feedbackgespräch an und Matteo saß mir gegenüber. Wir sprachen über seine Beiträge zum Gruppenergebnis, seine sehr guten Verbesserungsideen und dass er einer meiner besten Leute sei. Als Gehaltserhöhung und »Dankeschön« überreichte ich ihm eine fünf-

---

Ende der Leseprobe

---

## Weitere Verlagspublikationen

»Erfolg und Verantwortung bedingen einander auf vielfältige Weise. Sie sind wie Zwillinge, die nur vollständig scheinen, wenn sie gemeinsam auftreten.«

Udo Gast  
Erfolg braucht Verantwortung  
Betriebswirtschaft hat abgewirtschaftet  
288 Seiten  
Mentoren-Media-Verlag  
ISBN: 978-3-98641-038-4  
€ 24,95 [DE]



In den letzten Jahren stellen Unternehmer immer wieder fest, wie verwundbar sie sind und wie schlecht sie sich auf Ausnahmesituatiosn vorbereitet haben. Umsätze gehen zurück, Mitarbeiter verlieren ihren Job und damit ihre Existenzgrundlage. Der gewohnte Erfolg bleibt aus. Andererseits zögern viele Menschen aber auch, sich auf das Abenteuer Selbstständigkeit einzulassen. Der zentrale Aspekt für persönlichen und unternehmerischen Erfolg ist das Thema »Verantwortung«.

Doch wo beginnen Sie mit Veränderungen und wie gehen Sie dabei konkret vor? Zahlreiche Beispiele aus der Unternehmerpraxis, Checklisten und Arbeitsblätter unterstützen Sie bei der Umsetzung. Aus zahlreichen Interviews mit erfolgreichen Persönlichkeiten sind die wertvollsten Erkenntnisse miteingeflossen.

»Aber wir schreiben auch über das, was schlaflose Nächte bereitet hat. Über Entscheidungen, die heute so nicht noch einmal getroffen werden würden. An keiner Stelle geht es uns darum, jemanden bloßzustellen. Wir beschreiben Situationen so, wie wir sie erlebt haben. Radikal ehrlich.«

Michael Habighorst und Christian Pukelsheim

## **Radikal weg**

Wenn der Chef ein Jahr Auszeit nimmt und das Unternehmen dennoch funktioniert

216 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-087-2

€ 24,99 [DE]



Was passiert, wenn der Chef oder die Chefin eine Auszeit nimmt und die Angestellten auf sich allein gestellt sind? Was geschieht, wenn er oder sie selbst nicht mehr für Fragen erreichbar ist? Christian Pukelsheim erfüllte sich den Traum vieler Unternehmerinnen und Unternehmer: Er überließ den mittelständischen Solinger Scherenhersteller Robuso seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und segelte mit seiner Familie ein ganzes Jahr um die Welt. Der Unternehmensberater Michael Habighorst begleitete in dieser Zeit das Unternehmen in Solingen und stand den Angestellten mit Rat und Tat zur Seite. Er bekam aus nächster Nähe mit, was in einem Unternehmen passiert, wenn der Chef radikal weg ist.

Christian Pukelsheim und Michael Habighorst beschreiben in diesem Buch die Herausforderungen für Unternehmer und Mitarbeiter, welche Vorbereitung notwendig ist und worauf unbedingt zu achten ist bei einer Auszeit. Dabei geben die Autoren Einblicke in ihre persönlichen Erlebnisse und erzählen direkt und schonungslos von den Erfolgen und Misserfolgen. Sie berichten jedoch nicht nur von den Höhen und Tiefen dieser Zeit, sondern ermöglichen auch anderen, aus ihren Erfahrungen zu lernen. Ohne auszuschmücken – einfach radikal ehrlich!

»Die 1-Tage-Woche funktioniert nur zum Nutzen deines Umfelds. Je mehr Nutzen du durch die Veränderung für andere schaffst, desto schneller und nachhaltiger bekommst du die Freiheit über deine Zeit zurück.«

Ulrich Zimmermann

## Die 1-Tage-Woche

Wirklich erfolgreiche Unternehmer

haben Zeit

260 Seiten

Mentoren-Media-Verlag

ISBN: 978-3-98641-107-7

€ 24,99 [DE]



Tagtäglich verlieren wir Unternehmer wertvolle Zeit in unseren geschäftigen Hamsterrädern. Ständig sind wir gefangen in einem Strudel aus Aufgaben und Verpflichtungen, fühlen uns oft überfordert und ausgelaugt. Die Freiheit, die wir erreichen wollten, scheint in weiter Ferne. Wie wäre es, wenn es einen Weg gäbe, diesen Teufelskreis zu durchbrechen? Wenn du als Unternehmer nur noch einen Tag in der Woche mit Dingen beschäftigt wärst, die du wirklich tun müsstest, und den Rest der Zeit nach deinen Wünschen 100 Prozent frei gestalten könntest?

Ulrich Zimmermann zeigt dir, wie du deine Zeit als die ultimative Unternehmerwährung nutzt. Von der Befreiung aus dem Hamsterrad bis zur Weiterentwicklung deiner 1-Tage-Woche lernst du, wie du dein Unternehmen wertvoller machst und gleichzeitig deine persönliche Freiheit maximierst. Erfahre, wie der Autor selbst den Weg zur zeitlichen und finanziellen Freiheit gemeistert hat. Außerdem lernst du, deine Denkweise zu Zeit und deine Führungsskultur zu optimieren, um Zeit für die wirklich wichtigen Dinge in deinem Leben zu gewinnen. Entdecke, wie du dein Unternehmen in einen Selbstläufer verwandelst, der ohne dein ständiges Eingreifen funktioniert.

Jede Führungskraft gestaltet ausschlaggebend die Zukunft des eigenen Unternehmens und beeinflusst sie nachhaltig. Dabei kann im Umgang mit den Mitarbeitenden so einiges falsch gemacht werden. Wird schlecht geführt, dann leiden die Ergebnisse darunter oder in extremen Fällen gerät das gesamte Unternehmen in Schieflage. Aber warum machen manche Führungskräfte oft so fatale Fehler?

Heiko Breckwoldt ist sich sicher: Es geht immer darum, Menschen zu führen und darauf werden die Führungskräfte der meisten Unternehmen viel zu wenig vorbereitet. Das Resultat sind frustrierte Teams und eine vergiftete Arbeitsumgebung. Heiko Breckwoldt zeigt in 20 unterhaltsamen und lehrreichen Kurzgeschichten die wichtigsten Kompetenzen, Aufgaben und Einstellungen von Führungsarbeit und gibt seinen Lesern wirkungsvolle Werkzeuge an die Hand.



Heiko Breckwoldt weiß, wovon er schreibt und spricht. Nach einem technischen Studium zum Diplom-Ingenieur war er über 30 Jahre Führungskraft und Manager in internationalen Unternehmen wie zum Beispiel Hewlett-Packard. Aus eigener Erfahrung weiß er, wie belastend eine Manager- und Führungsposition für sich selbst, aber auch für die eigene Familie sein kann. Die berechtigte hohe Erwartungshaltung des Unternehmens, der eigene Anspruch und die Erwartungen der Mitarbeitenden machen die Führungsarbeit oftmals zum Knochenjob. Aus diesem Grund gibt Heiko Breckwoldt heute seine intensiven Erfahrungen und Erkenntnisse im Bereich Leadership, Führungsarbeit und Fehlerkultur als Berater, Trainer, Coach und Keynote Speaker weiter.

