LEADERSHIP-EXPERTE

## "Startups scheitern, weil sie sich zu wenig um ihre Mitarbeiter kümmern"

Eine Krise jagt die nächste. Darum ist gute Führung gerade jetzt wichtig, um auch Fachkräfte zu halten. Ein Leadership-Experte erklärt, welches Führungskonzept er für geeignet hält.



Als Leadership-Coach bildet Christian Thiele Führungskräfte von Firmen wie Amazon, Airbus, SAP und Siemens aus.Christian Thiele

Gründer, die dabei sind, ihr Startup groß zu machen, haben häufig nur eins im Blick: Wachstum. Dabei schüren Krisen wie der Ukraine-Krieg, die Energieknappheit oder gestiegene Lebenshaltungspreise Ängste und Verunsicherung unter Mitarbeitenden. "Ich stelle fest, dass Startups mit großartigen Ideen daran scheitern, dass sie sich zu wenig um ihre Mitarbeiter kümmern", sagt Christian Thiele im Gespräch mit Gründerszene.

Als Coach, Experte und Buchautor bildet er Führungskräfte in großen Firmen wie Amazon, Airbus, SAP und Siemens aus. Thiele beschäftigt sich vor allen Dingen mit Themen rund um Positive Leadership. Das ist ein Führungskonzept, in dessen Zentrum die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steht. Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels sei das wichtig, so Thiele.

In Zeiten, in denen Firmen um die besten und kompetentesten Bewerber buhlen – allen voran in mathematischen und technischen Berufen.

## "Die vielfache Überlagerung von Krisen droht Leute auszuknocken"

Umso wichtiger sei es gerade jetzt, Mitarbeitende nicht zu verlieren – und stattdessen Zeit und Energie in die Zufriedenheit des Personals zu investieren, so der Leadership-Experte. Zumal Angestellte, die ihre Stelle kündigen, später auch wieder zurückkehren könnten. Allerdings nur unter der Voraussetzung, dass ihnen die Arbeit und das Arbeitsumfeld positiv in Erinnerung geblieben sind. Thiele nennt das Phänomen "Bumerang-Firings." Das heißt, Arbeitskräfte kehren eines Tages wieder an ihren alten Arbeitsplatz zurück – wie ein Bumerang, der nach dem Wurf wieder zum Ausgangspunkt fliegt.

Um Mitarbeitende zufriedenzustellen, reichen lieb gemeinte Tipps wie Fitnessübungen, Mediation oder Yoga nicht. "Firmenchefs sind in der Verantwortung, mehr zu tun", sagt Thiele. "Die vielfache Überlagerung von Krisen droht Leute auszuknocken. Da braucht es mehr als Pizza und Obstkorbbestellungen."

Er sieht die Gefahr, dass der Umgang mit Krisen immer mehr auf die Individuen abgeschoben werde. Angestellte seien sich selbst überlassen, würden von Firmen selten psychologische Unterstützung bekommen. Nach dem Motto: Wer sich über deine Stärken bewusst ist und ein paar Atemübungen macht, kommt schon irgendwie durch schwierige Zeiten. "Atemübungen und Meditation ist nicht verkehrt. Es darf aber nicht alles sein", so der Leadership-Experte. In Startups brauche es ein positiveres Mindset, das immer auch mit einem entsprechenden Wechsel im Führungsstil einhergehe.

Allgemein sollten Führungskräfte offener gegenüber Veränderungen sein, etwa in Sachen Jobprofil. Es könne beispielsweise helfen, wenn sich die Arbeit eines Mitarbeitenden stärker auf die Dinge fokussiert, die er oder sie gut kann. Und Tätigkeiten, die weniger Spaß machen, reduziert werden.

## Weniger Krankheitstage, weniger Mitarbeiterfluktuation und ein niedrigeres Burnout-Risiko

Thiele lehrt Führungspersonen in seinen Coaching-Sessions das sogenannte Perma-Modell, was für "Positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning und

Accomplishments" steht. "Positive Emotionen fühlen sich nicht nur gut an, sondern sie machen uns auch widerstandsfähiger für den Umgang mit Herausforderungen", so Thiele. Das heißt auch: weniger Krankheitstage, weniger Mitarbeiterfluktuation und ein <u>niedrigeres</u>

<u>Burnout-Risiko</u> unter Mitarbeitenden. In Kürze orientiert sich das Perma-Leadership-Modell an folgenden Punkten:

- Positive Emotionen schaffen. Es würden schon kleine Veränderungen im Alltag reichen, etwa in Meetings, so Thiele. So sei Smalltalk oder der regelmäßige Austausch mit Mitarbeitenden in den Morgenmeetings ein guter Ansatz. "Es geht darum, dass Kollegen mehr voneinander erfahren, indem sie beispielsweise über persönliche und berufliche Highlights sprechen." Dann dürfen gerne auch mal Wochenendpläne angesprochen werden.
- Beim **Engagement** geht es darum, sich seine eigenen Stärken bewusst zu machen und diese dann gezielt zu fördern. Anlass, um Mitarbeitende auf ihre Stärken aufmerksam zu machen, kann Lob sein, so Thiele. Workshops, regelmäßige Feedbackgespräche oder Jahresgespräche sollten auch dafür genutzt werden, um über Stärken zu sprechen.
- Relationship oder auf Deutsch "Beziehungen" beschäftigt sich mit der Frage, wie die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden und auch im Team vertieft werden kann. Firmenfeiern oder gemeinsame Veranstaltungen können den Zusammenhalt im Team stärken. Und wer sich in Anwesenheit seiner Kollegen wohlfühlt, der traut sich auch unter Umständen, Bedenken und Widerspruchs zu äußern.
- Meaning ist die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit. Wie sehr identifizieren sich Mitarbeitende mit einem Produkt oder einer Dienstleitung, die ihre Firma anbietet? Inwiefern verstehen sie sich als Botschafter? Hierbei spielen Faktoren wie Teamzugehörigkeit oder auch Engagement eine wichtige Rolle. Angestellte, die einen Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen, kommen leichter durch schwierige Phasen.
- In Sachen **Accomplishment** wird bewusst auf Erfolge, Fortschritte und künftige Ziele verwiesen, etwa in Gesprächen mit einer Führungskraft, sagt der Coach. Fragen der beruflichen Zukunft und persönlichen Weiterentwicklung können zum Beispiel eine

Rolle spielen. Häufig fließe ein Großteil der Energie in Dinge, die nicht klappen, so Thiele. Im Vordergrund steht dann die Frage, wer Schuld hat. Das kostet Zeit und Energie, die dem Experten zufolge besser investiert sei, indem häufiger über Erfolge reflektiert werde.

Große Konzerne wie der Discounter Lidl oder die amerikanische IT-Firma IBM wenden die Prinzipien des Positive Leaderships längst an. Entwickelt wurde das Modell vom Wiener Wirtschafts- und Organisationspsychologen Dr. Markus Ebner. Er entwickelte außerdem Tests, womit sich gute Führung messen lassen kann. Die Auswertung dieser Tests können nur zertifizierte Perma-Lead-Berater durchführen.

"Dieses Modell ist keine Raketenwissenschaft", findet Thiele. Dennoch hakt es häufig in der Umsetzung, wie er beobachtet. Zum einen, weil das Thema Leadership besonders in frühen Stadien der Gründung häufig zu kurz komme. Sinnvoll sei es eher, schon früh Strukturen und Prozesse im Bereich HR aufzubauen. "Es kann sich nicht nur alles ums Produkt oder die Dienstleistung drehen", mahnt der Experte.

## Das Hemmnis des Negativitätsbias

Ein weiterer Grund, weshalb insbesondere das Prinzip des Positive Leaderships scheitert, ist dem "Negativity Bias", auf Deutsch: Negativitätsbias, geschuldet. "Unsere Wahrnehmung ist häufig verzerrt und so fokussieren wir uns viel zu häufig auf das, was nicht funktioniert, als auf das, was klappt", so der Experte.

Dann übernehmen negative Gedanken, Gefühle und Erlebnisse und üben einen stärkeren Einfluss auf unser Denken und Handeln aus als positive. Der erste Schritt, sich aus diesem Prozess heraus zu manövrieren, ist sich dessen zunächst bewusst zu werden. "Dann sehe ich die Chance, dass wir die Arbeitswelt trotz der zahlreichen Krisen zum Besseren verändern", schlussfolgert Thiele.