

renz setzt sie auf Kooperation und stellt den sozialen Wandel in den Mittelpunkt ihres Tuns. Sie ist voller Neugier auf die Welt und hinterfragt gleichzeitig alles, was ihr als nicht sinnvoll erscheint.

Joana ist Mitgründerin von betterplace.org, dem größten Spendennetzwerk Deutschlands. Vor 14 Jahren machte Joana mit ihrer Familie eine Weltreise, durch die sie in den unterschiedlichen Ländern auf spannende soziale Initiativen aufmerksam wurde. So wurde die Idee für betterplace.org geboren. Inspiriert von eBay, wollte Joana eine vergleichbare Plattform entwickeln, mit der Nutzer*innen direkt soziale Projekte unterstützen könnten. Zufällig hatte der Unternehmer Till Behnke gleichzeitig eine ähnliche Idee. Till und Joana beschlossen, sich zusammenzutun, statt zu konkurrieren. Nach ein paar Jahren gründete Joana außerdem innerhalb von betterplace einen Thinktank für digitale soziale Innovationen: das betterplace lab. Joana beschäftigte dabei vor allem die Frage, wie man für eine so innovative Organisation die bestmögliche strukturelle Umgebung schafft, und sie unternahm – inspiriert von Frederic Laloux' Buch »Reinventing Organisations«¹⁰ – eine Reise hin zu einer ganzheitlichen Organisationsveränderung. Ihr Umgestaltungswille war so stark, dass sie ihre eigene Rolle als Geschäftsführerin abschaffte und das betterplace lab in ein experimentelles Labor für Selbstorganisation verwandelte. Joana ist außerdem Co-Autorin des Buches »New Work needs Inner Work«¹¹, auf das wir uns auf den folgenden Seiten immer wieder beziehen werden. Als wir Joana in ihrem neuesten Coworking-Projekt DACH in Berlin trafen, hatte sie so viel Spannendes zu erzählen, dass wir uns kaum losreißen konnten.

Kapitel 3

Revolutionärer Führungsstil: lernen, sich selbst zu führen, bevor man andere führt

»Letztendlich ist alles, was wir erschaffen, Ergebnis unserer Erfahrungen und ob wir uns unserer Unzulänglichkeiten und Begabungen bewusst sind. Die Führungspersönlichkeiten, zu denen ich aufschaue, kennen sich selbst ziemlich gut. Ich kann nur so gut sein, wie ich mich selbst verstehe. Die Qualität deiner Beziehung zu dir selbst spiegelt die Qualität deiner Beziehungen zu den Menschen wider, mit denen du zusammenarbeitest.«

JENNIFER

Man verortet Gründer*innen meist an der Spitze ihrer Firmen, und hierarchische Führung ist noch immer die (beinahe unangefochtene) unternehmerische Organisationsform. Dieser Top-down-Führungsstil ist vielen – wenn nicht uns allen – sehr vertraut. Entscheidungsmacht, Verantwortung und finanzielle Mittel konzentrieren sich auf ein paar wenige Personen an der Firmenspitze, die erwarten, dass die Untergebenen ihre Anordnungen befolgen. Selten wird hinterfragt, ob diejenigen, die eine Firma managen, die nötigen Skills dafür mitbringen, um Mitarbeiter*innen zu führen. Obwohl Mitarbeiter*innen Arbeitsbereiche oder Prozesse oft besser kennen als ihre Vorgesetzten, halten sie sich oft zurück, um die traditionelle »Befehlskette« nicht zu

brechen. Mit der nächsten Beförderung im Hinterkopf ist es sogar noch unwahrscheinlicher, dass sie versuchen, aus der bestehenden Hierarchie auszubrechen. Denn wer es wagt, die Chef*in herauszufordern, wird häufig sehr schnell in seine Schranken gewiesen.

Im emotionalen Repertoire von Führungskräften ist meist nur sehr wenig Raum für Gefühle wie Angst, Zweifel und Schwäche. Für die Belegschaft gehört es zum guten Ton, gegenüber Kolleg*innen professionelle Distanz zu wahren – und das Privatleben zu Hause zu lassen. Obendrein werden im beruflichen Kontext oft diejenigen belohnt und befördert, die am selbstbewusstesten wirken.

Seit einiger Zeit zirkulieren jedoch einige alternative Ansätze, die diese überholte und für so ziemlich alle Beteiligten unangenehme Führungskultur hinterfragen. Sie werden unter dem Oberbegriff »New Work« zusammengefasst, stellen den Menschen in den Mittelpunkt und verabschieden sich von fixen Hierarchien sowie der Ansicht, dass Rang gleichbedeutend mit Macht ist. Der Trend zum »New Work« basiert auf der Erkenntnis, dass die für gute Entscheidungen benötigten Informationen nicht (nur) an der Organisationspitze zu finden sind, sondern über alle Hierarchiestufen hinweg. Denn die traditionelle Praxis, dass nur Vorgesetzte Entscheidungen treffen dürfen, widerspricht den komplexen, auf Schnelligkeit ausgerichteten Anforderungen, die die meisten Firmen heute bewältigen müssen. »New Work« erkennt an, dass wir eine neue Art des Arbeitens brauchen. Nur so können wir schnell genug Entscheidungen treffen, um mit der zunehmenden Digitalisierung und Globalisierung der Welt mithalten zu können.

Die aus der »New Work«-Bewegung hervorgegangenen Lösungen, Organisationsmodelle und Management-Tools

gründen also auf der Überzeugung, dass Entscheidungsfindung und die Entwicklung von Ideen abseits von Hierarchien ablaufen müssen. Dies bedarf neuer Formen der Zusammenarbeit, denn es ist nicht leicht, eine Umgebung zu schaffen, in der *alle* Gehör finden und sich damit auch wohlfühlen. Dieser Anspruch unterscheidet sich erheblich von dem hierarchischen Befehls- und Kontrollmodell, das jahrhundertlang galt, und erfordert auch einen drastisch anderen Führungsstil. Wir alle müssen uns von tiefverwurzelten Verhaltensweisen befreien und danach wieder ganz neu lernen, was eine »gute Chef*in« ausmacht.

Anna, Catherine, Stephanie, Ida, Jennifer, Joana und Vivienne haben alle ganz unterschiedliche Persönlichkeiten. Sie leiten ganz unterschiedliche Firmen mit Produkten von Schmuck über Schuhe bis hin zu KI-Anwendungen, und genauso unterscheiden sich auch ihre Organisationsstrukturen. Manche Firmen sind (partiell) selbst organisiert, andere traditionell hierarchisch gegliedert. Die eine beschreibt ihren Führungsstil als matriarchalisch, die andere als kollaborativ, die Nächste als visionär. Vivienne ist eine dynamische, provokative Silicon-Valley-Techie, Ida wirkt eher introvertiert und nachdenklich, während Stephanie eine humorvoll sturköpfige Lady ist, die sich vom Flüchtlingskind zur Self-made-Millionärin hochgearbeitet hat. Die Intuition, mit der sie alle ihre Firmen führen oder führten, erinnert uns an Elemente aus dem »New Work«-Diskurs. Die Revolutionärinnen gehen aber sogar häufig weit darüber hinaus – besonders Stephanie, die ihre Firma schon leitete, als viele der heutigen »New Work«-Gurus noch gar nicht geboren waren.

Entgegen der allgemeinen Auffassung gibt es keine ausgewiesene »Unternehmerpersönlichkeit«. Unternehmer*innen sind so unterschiedlich wie die Menschen selbst. Erwarte

deshalb bitte kein Patentrezept. Die gibt es schon zuhauf, und wir selbst konnten mit ihnen leider nie viel anfangen.

Als wir unsere Firmen gründeten, wussten wir vor allem, welche Verhaltensweisen unserer früheren Vorgesetzten wir auf keinen Fall übernehmen wollten. Doch wirkliche Vorbilder dafür, wie wir stattdessen sein wollten und vor allem wie wir dorthin kämen, hatten wir leider nicht. Außerdem kam es uns vor, als wäre all das ein »nice to have« – etwas, das uns im schlimmsten Falle von unserem Kerngeschäft ablenken würde. Coaching zum Beispiel war für uns nur ein abstraktes Konzept und erschien uns als Zeit- und Geldverschwendung. Wie sich herausstellte, war das ein schwerer Fehler, der uns beinahe unsere Gesundheit und unsere Firmen gekostet hätte.

Glücklicherweise haben viele unserer Revolutionärinnen diesen Fehler vermieden und von Anfang an viel Zeit, Energie und Geld in ihre persönliche Entwicklung und in die Entwicklung ihrer Beziehungen zu Angestellten, Geschäftspartner*innen und Investor*innen gesteckt. Von dieser Prioritätensetzung haben sie alle immens profitiert. Die Unternehmerinnen berichteten davon, wie wichtig es für sie war, zu lernen, sich selbst zu führen, bevor man andere führt, und sie betonten, was für eine wichtige Rolle Coaching und Therapie in diesem Prozess gespielt haben. Durch die Arbeit an sich selbst haben sie es geschafft, ihre emotionale, »menschliche« Seite auch im Job anzuerkennen. Sie alle wollen in ihrer Arbeit die unterschiedlichen Facetten ihrer Persönlichkeit nicht verstecken müssen, wollen nicht vorgeben, etwas zu sein, was sie nicht sind. Sie folgen nur selten festgefahrenen Vorstellungen darüber, was von der »Chef*in« erwartet wird. Uns hat ungeheuer beeindruckt, wie all diese Frauen sich allein von ihren Wertvorstellungen

und ihrer Intuition leiten ließen, obwohl sie dafür gegen den Strom schwimmen mussten. Ihre Geschichten haben uns gezeigt: Inspirierende Manager*innen führen nicht mit dem Ego, sondern aus einem ruhigen Selbstbewusstsein heraus, das in der Anerkennung des eigenen Lebenssinns gründet.

Egal, ob als Gründer*in, aufstrebende Führungskraft oder Angestellte: Auf den folgenden Seiten wirst du radikal Neues über die Verbindung zwischen Management, Business und Arbeit erfahren und darüber, wie wir diese drei Bereiche ganzheitlich revolutionieren können. Möglicherweise hilft dir dieses Kapitel sogar dabei, deine Beziehungen zu anderen – und vor allem zu dir selbst – zu verstehen und zu verbessern. Kurz gesagt: Die Neudefinition von Leadership – sich selbst und andere zu führen – ist der Motor unserer Revolution.



Wer ist hier der Boss?

Vor ein paar Jahren durchlebte eine meiner Mitarbeiterinnen eine schwierige Zeit. Ich wollte sie in dieser Phase unterstützen und ermöglichte es ihr, weitaus mehr im Homeoffice zu arbeiten, als es in unserer Firma üblich war. Doch je länger sich ihre private Krise hinzog, desto mehr hatte ich das Gefühl, dass ich nicht mehr richtig zwischen Arbeit und Freundschaft unterscheiden konnte. Ich war überfordert und hatte keine Ahnung, wie ich mit der Situation umgehen sollte. Deshalb beschloss ich, dem Ganzen eine Grenze zu

setzen und die professionelle Distanz zwischen uns wiederherzustellen. Also schrieb ich meiner Mitarbeiterin eine Mail, in der ich sie bat, nicht mehr so oft im Homeoffice zu arbeiten. Ich versuchte, die E-Mail so zu formulieren, wie es eine Chefin tun sollte: mitfühlend, aber bestimmt, distanziert und streng.

Als meine Mitarbeiterin ein paar Monate später kündigte, gestand sie mir im Abschlussgespräch, dass meine E-Mail der Tropfen gewesen war, der das Fass zum Überlaufen gebracht hatte. Meine Reaktion hatte sie verwirrt und verletzt. Unsere Beziehung war irreparabel beschädigt.

Wow, dachte ich. So viel zur professionellen Distanz. Was hätte ich anders machen können? Nun, ich hätte ihr zum Beispiel erklären können, wie ich mich fühlte. Ich hätte sagen können: »Das Maß an emotionaler Unterstützung, das du im Moment brauchst, überfordert mich, und ich weiß oft nicht mehr, ob ich als Freundin oder als deine Vorgesetzte mit dir rede. Außerdem befürchte ich, dass deine persönliche Lage negative Auswirkungen auf das restliche Team haben könnte. Lass uns gemeinsam versuchen, eine Lösung zu finden.«

So zu reagieren, hätte einerseits bedeutet, als vollständiger, verwundbarer Mensch mit eigenen Unsicherheiten vor ihr zu stehen, und andererseits, meine Mitarbeiterin auf Augenhöhe zu behandeln. Stattdessen hatte ich mich dazu entschieden, meine »Chefin-Maske« aufzusetzen und das Problem mechanisch zu lösen, ohne mich wirklich mit meinem Gegenüber auseinanderzusetzen. Wie sich herausstellte, war das der schlimmstmögliche Ansatz gewesen, der das schlimmstmögliche Ergebnis zur Folge gehabt hatte. Aber wenn die klassische Chef*innen-Masche so schlecht funktioniert, was sind dann meine Alternativen?

Durch Schein zum Sein? Leider nein.

Wie wichtig kann es denn sein, sich selbst als Gründer*in gut zu kennen, mit allen Stärken und Schwächen? Bestimmt hat die Wahl der Unternehmensstruktur weit größere Auswirkungen als Coaching- oder Therapie-Sessions – oder? Die »New Work«-Beraterin Bettina Rollow ist anderer Meinung. Sie hat Joanas Team und vielen weiteren Unternehmen dabei geholfen, den Übergang von traditionellen Strukturen zu »New Work«-Modellen mit flacheren oder kompetenz- und projektbasierten Hierarchien zu gestalten. Sie meint: »Letztlich ist es eher eine Frage der Einstellung als der Organisationsstruktur eines Unternehmens. Wenn eine Firma eine auf Mitarbeiter*innen ausgerichtete, freundliche, wertschätzende Unternehmenskultur schaffen will, in der Angestellte das Gefühl haben, bei der Arbeit sie selbst sein zu können, über Autonomie zu verfügen und für ihre Ergebnisse gewürdigt zu werden, kann das mit einer Vielzahl kollaborativer Organisationsmodelle erreicht werden. Aber andersrum geht es nicht. Man kann nicht ein Organisationsmodell wie zum Beispiel Holokratie mit weitreichender Verantwortung und Entscheidungsbefugnis für Mitarbeiter*innen wählen und erwarten, dass es ohne die richtige Einstellung bzw. Unternehmenskultur funktioniert.«

Die Bereitschaft, sich selbst durch innere Arbeit besser kennenzulernen, ist für alle »New Work«-Ansätze erforderlich, wie Bettina und Joana in ihrem gemeinsamen Buch »New Work needs Inner Work« beschreiben. Wer mit alten Arbeitsvorstellungen brechen und anders arbeiten will, muss zuallererst lernen, sich selbst und seine Beziehungen zu anderen zu verstehen. Das geht natürlich nicht von heute auf morgen.

Joana und Bettina nennen zwei grundlegende Fallen, in die Gründer*innen immer wieder tappen, wenn sie »New Work«-Modelle umsetzen.¹² Diese Fallen kamen uns leider sehr bekannt vor und sind gute Beispiele dafür, warum »New Work« ohne innere Arbeit nicht funktioniert. Beide haben mit der Fähigkeit und der Bereitschaft der Gründer*innen zu tun, sich selbst zu reflektieren und an sich zu arbeiten. Wenn selbst organisierte Modelle in einer Firma scheitern, kann das Bettina und Joana zufolge einerseits daran liegen, dass sich die Gründer*innen für diese neuen Organisationsmodelle entschieden haben, weil sie selbst nicht gerne Macht ausüben. Vielleicht weil sie irgendwann schlechte Erfahrungen mit Hierarchien gemacht haben oder weil ihr Selbstvertrauen zu fragil ist, um eine Machtposition auszufüllen. Das Umverteilen von Macht geschieht dann nicht bewusst und absichtsvoll, weshalb es auch nicht umfassend und konsequent vollzogen wird. Stattdessen hängt die Macht irgendwo zwischen Gründer*in (oder Führungskraft) und den Teammitgliedern, wodurch ein frustrierendes Machtvakuum entsteht. Wer ein Non-Profit- oder Sozialunternehmen leitet oder für eines arbeitet, wird dieses Muster wahrscheinlich erkennen. Als wir davon lasen, fanden wir uns eindeutig darin wieder.

In die zweite Falle tappen vor allem Manager*innen, die eine selbst organisierte Struktur allein deshalb einführen, weil sie innovativ und zeitgemäß erscheinen wollen, aber tatsächlich nicht dazu bereit sind, ihre Macht abzugeben. Ihr Vorhaben wird nicht von einem tieferen Sinn geleitet, sondern von ihrem Ego. Den Autorinnen zufolge ist genau das recht häufig bei Start-ups und auch anderen Unternehmen der Fall: »Es zeigt sich ziemlich schnell, dass nur die Entscheidungen und Ergebnisse, die sich mit den Erwartungen des Managers decken, tatsächlich implementiert werden.«¹³

Joana und Bettina sind davon überzeugt, dass die Umsetzung von »New Work« oft scheitert, wenn diese beiden Szenarien nicht bedacht und behoben werden. Nur wenn eine Führungskraft Macht wirklich innehat, kann diese an ein Team weitergegeben werden. Und nur Macht, die wirklich weitergegeben wird, kann von einem Team angenommen und verantwortlich ausgeübt werden. Als wir beim Mittagessen mit Bettina über dieses Problem sprachen, erzählte sie uns von folgender Idee: »Wenn Organisationen von einer gründer*innengeführten in eine selbst organisierte Struktur wechseln wollen, ist meiner Erfahrung nach die Erfolgchance viel höher, wenn es für den Übergang eine offizielle Zeremonie gibt: Dabei wird die Macht der Gründer*in symbolisch an das Team übergeben. Gleichzeitig wird die bis dahin von der Gründer*in geleistete Arbeit öffentlich und feierlich gewürdigt.«

Gleichzeitig Mensch *und* Chef*in zu sein, bedeutet, sich nicht auf angelernte Verhaltensweisen zu verlassen

»Wenn ich über Leadership nachdenke und darüber, welche Art Chefin ich sein will, dann fällt mir als Erstes dazu ein, dass man erst lernen muss, sich selbst zu führen, bevor man andere führt. Und wie schafft man das? Na ja, als Mensch zu wachsen, ist eine lebenslange Reise.«

IDA

Ohne es wirklich zu merken, machten wir beide den Fehler, auf angelernte Vorstellungen zurückzugreifen, um unsere Rollen als Chefinnen auszufüllen. Und wir machten den

Fehler, nicht genug Zeit und Energie in die Beziehungen zu investieren, die für unser Gelingen am wichtigsten waren: die zu unseren Angestellten. Das alles war Folge dessen, dass wir uns nicht wirklich mit uns selbst beschäftigt hatten und somit sehr ungenaue Vorstellung davon hatten, wer wir selbst waren und wie wir als Chefinnen sein wollten.

In unseren Interviews haben wir den Revolutionärinnen folgende Frage gestellt: Welche Einsicht hättest du gern früher gehabt, zu der Zeit, als du deine Firma gegründet hast? Die meisten Frauen wünschten sich, sie hätten gewusst, wie wichtig ihre persönliche Entwicklung sein würde, und bereits zu Beginn ihrer Karrieren mehr Zeit, Energie und Geld darauf verwendet, sich selbst besser zu verstehen. Joanas Antwort war besonders erhellend: »Mein Rat: Nimm dir viel Zeit, dich selbst zu erforschen. Nicht aus narzisstischen Gründen, sondern um ein glücklicher selbstwirkmächtiger Mensch zu werden. Ein Großteil meines Erfolgs basiert auf Anstrengung und Nachtschichten. Das alles braucht man natürlich auch. Aber ich glaube, ich hätte auf andere Art und Weise dorthin gelangen können, wo ich jetzt bin, wenn ich mir mehr Zeit mit mir und für mich genommen hätte. Und damit meine ich nicht Dinge wie Yoga, Meditation und gesunde Ernährung. Ich rede von Therapie.«

Natürlich kann man auch als Arbeitsmaschine Erfolg haben, sagt Joana, doch oft leiden die eigene Erfüllung und die Freude an der Arbeit darunter. Nicht als Maschinen werden wir zur bestmöglichen Chef*in, sondern nur, wenn wir es schaffen, menschlicher zu sein. Auch Ida meint, dass es für gutes Führungsverhalten essenziell ist, sich selbst zu kennen. Vor allem müssen wir ergründen, weshalb das Verhalten anderer uns verletzt und wie unser Verhalten andere verletzen kann, oft ohne dass wir es bemerken. Uns der

zwischenmenschlichen Dynamiken nicht bewusst zu sein, kann großen Schaden anrichten. Teams zerbrechen in der Regel nicht an der Inkompetenz Einzelner, sondern daran, dass individuelle Verletzungen aufeinanderprallen.

Idas Erfahrung nach »kündigen Leute nie wegen ihrer Fähigkeiten, sondern immer aufgrund menschlicher Probleme. Wenn wir immer wieder auf dieselben Schwierigkeiten prallen und weder der Wille noch die Ressourcen zur Lösung des Problems vorhanden sind, bricht das Team auseinander. Und manchmal aus gutem Grund. Mitunter müssen Menschen Traumata bewältigen, die zu groß und zu tiefgehend sind, und ihr aktueller Ort ist einfach nicht der richtige dafür. Dann wechseln sie zu anderen Organisationen und drehen sich so lange in Spiralen, bis sie ihre Traumata geheilt haben. [...] Wir bringen unser Ich und unsere Lebensgeschichte zur Arbeit mit. Es wird kompliziert, wenn auf unseren Ängsten und unserer Menschlichkeit herumgetrampelt wird – und wir gleichzeitig dasselbe bei anderen tun.«

Das Verhältnis eines Menschen zu sich selbst beeinflusst seine Beziehungen zu anderen Menschen. Ida zufolge kündigen Mitarbeiter*innen dann, wenn sie in der von der Chef*in geschaffenen Atmosphäre nicht sie selbst sein können. Oder weil die Chef*in glaubt, dass es in einer bestimmten Situation nur eine richtige Art zu reagieren gibt – eine Annahme, die Beziehungen schweren Schaden zufügen kann. Sich der eigenen Einflüsse, Angewohnheiten und Annahmen bewusst zu werden, ist schwierig. Ein Coach oder eine Therapeut*in kann dabei wichtige Unterstützung bieten.

Noch mal zusammenfassend: Wenn man als Gründer*in den langfristigen Erfolg der Firma sichern will, sollte die persönliche (nicht die professionelle) Entwicklung aller Mitarbeiter*innen – einschließlich der eigenen – Priorität haben.

Um eine Firma aufzubauen, in der alle Mitarbeiter*innen gedeihen können, müssen sich die Chef*innen zuerst selbst kennenlernen – nicht nur auf der kognitiven, sondern auch auf der emotionalen Ebene. Wir müssen verstehen, welche Verhaltensweisen uns triggern und in bestimmter Weise reagieren lassen. Mit besserer Selbsterkenntnis und größerem Selbst-Bewusstsein können wir gezielt darauf hinarbeiten, die bestmögliche Version unserer selbst zu werden, und nicht länger auf angelernete und unbewusste Verhaltensmuster zurückzugreifen.



Gemeinsame Coaching-Sessions waren für mich und meine Mitgründer*innen sehr wichtig, um zu verstehen, was in Krisenmomenten falsch gelaufen war. Eine besonders erhellende Übung arbeitete mit dem Vier-Seiten-Modell, auch Kommunikationsquadrat genannt, nach dem Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun. Dank dieses Modells begriff ich, dass meine Worte von meinen Mitgründer*innen (oder Mitarbeiter*innen) oft ganz anders interpretiert wurden, als ich beabsichtigt hatte – und umgekehrt ebenfalls. Unser Coach verwendete folgendes Beispiel, um das Modell zu veranschaulichen: Man hält mit dem Auto an einer grünen Ampel, und die Beifahrer*in sagt: »Es ist grün.« Faktisch betrachtet sagt sie nur drei schlichte Worte. Aber sagt sie sie, weil sie a) helfen will,

b) genervt ist, weil die Fahrer*in schon wieder abgelenkt ist, oder c) weil sie es eilig hat? Als Fahrer*in wird man die Äußerung auf eine dieser drei Arten verstehen – auch, wenn sie nicht so gemeint war. Wie wir Informationen senden und empfangen, hängt stark von unseren eigenen Erfahrungen und unserem Verhältnis zu anderen ab. Potenziellen Missverständnissen können wir begegnen, indem wir uns immer wieder bewusst machen, dass wir häufig Informationen mit verborgenen Botschaften aussenden oder Informationen falsch interpretieren. Andernfalls bauen sich durch immer wiederkehrende Missverständnisse Irritationen und Unsicherheiten auf. Es ist also wichtig, als Sender*in von Informationen so explizit wie möglich die eigenen Bedürfnisse zu formulieren, anstatt zu hoffen, dass die Botschaft zwischen den Zeilen verstanden wird. Wichtig ist auch, immer wieder nachzufragen, was bei der Gesprächspartner*in angekommen ist. Als Empfänger von Informationen sollte man reflexartige Reaktionen vermeiden und das Gehörte zusammenfassen: »Meinst du damit ... / Sagst du das, weil ...« und akzeptieren, dass die Botschaft möglicherweise anders gemeint war, als man sie empfangen hat.

Die Vorteile davon, gleichzeitig Chef*in und Mensch zu sein

»Mein Mitgründer bezeichnete unsere Firma häufig als Maschine. Ich hasse diese Metapher.«

JOANA

In all unseren Interviews kristallisierte sich heraus, wie wichtig es ist, die »komplexen, chaotischen und menschlichen

Elemente der Mitarbeiterführung« anzunehmen, wie Vivienne es ausdrückte. Statt sich als emotionslose Wesen zu geben, die sich im Büro in eiskalte Maschinen verwandeln, nehmen die Revolutionärinnen ihre Masken ab. Und schaffen dadurch eine viel positivere und produktivere Arbeitsumgebung.

Als wir Catherine nach ihrem Führungsstil fragten, sagte sie, sie bemühe sich um eine »teilnehmende Rolle, in der ich mit gutem Beispiel vorangehen kann. Außerdem habe ich kein Problem damit, mir die Hände schmutzig zu machen [...]. Ich glaube, dass meine Angestellten mich so mehr als Menschen sehen, auf den sie zugehen können.« Catherine kam auch auf ihre eigenen Erfahrungen als Angestellte zu sprechen, die verdeutlichen, was sie als Geschäftsführerin unbedingt vermeiden wollte:

»Bevor ich SOKO gründete, arbeitete ich bei einer Bank [...]. Mir gefiel überhaupt nicht, wie wenig die Chef*innen oder Abteilungsleiter*innen mit den Angestellten zu tun hatten – es gab eine unsichtbare Grenze, sie waren unberührbar und unerreichbar. Das fand ich schrecklich. Also sagte ich mir, wenn ich meine eigene Firma gründe, dann will ich auf keinen Fall, dass dort so eine Atmosphäre herrscht. Wenn nämlich mal jemand einen Fehler macht, wird er viel zu viel Angst haben, ihn einzugestehen, und du hörst erst davon, wenn es zu spät ist. Ich wollte eine offene Umgebung schaffen, in der alle Mitarbeiter*innen mich erreichen und mit mir reden können. Und ich glaube, das hat wesentlich zu dem Erfolg beigetragen, den mein Unternehmen bisher verzeichnen kann.«

Catherine entwickelte diesen menschenzentrierten Führungsstil, indem sie sich von dem üblichen und bekannten Führungsstil bewusst abgrenzte und etwas Neues wagte.

Aber – und das ist sehr wichtig – ihr Ansatz war nicht nur von der Empathie für ihre Angestellten motiviert, sondern auch von dem Wunsch, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Eine geschützte und offene Umgebung zu schaffen, in der alle Mitarbeiter*innen sicher sein können, gehört zu werden, macht die Firma transparenter: Probleme werden zeitnah gelöst, Angestellte sind weniger ängstlich und leisten bessere Arbeit.

Stephanie sagte uns, ihr Management-Stil sei oft als »matriarchalisch« und »mütterlich« beschrieben worden: »Weil mir etwas an meinen Angestellten liegt und ich mich um sie kümmere. Als die Firma noch klein war, wusste ich, wessen Kind gerade die Masern hatte, und solche Dinge. Ich versuche wirklich, eine mütterliche Chefin zu sein. Aber mir wurde immerzu gesagt, das sei altmodisch und nicht zukunftsfähig. Ich habe das ignoriert und weiterhin versucht, meine Angestellten im Krankenhaus zu besuchen, an ihre Geburtstage und Firmenjubiläen zu denken. Ich gab mir Mühe, eine persönliche Beziehung zu ihnen aufzubauen, weil ich ihnen zeigen wollte, dass ihre Arbeit für mich nicht nur eine emotionslose finanzielle Transaktion zwischen ihnen und mir war.«

Wir stellten fasziniert fest, dass Stephanies »mütterlicher« Führungsstil in den 1970ern als altmodisch verschrien war, die Silicon-Valley-Unternehmerin Vivienne ihn aber für die Geschäftswelt von heute für extrem relevant hält. Sie ist der Meinung, dass die besten Führungskräfte darauf Wert legen, ihre Angestellten zu fördern und für sie zu sorgen – so wie Eltern sich um ihre Kinder kümmern.

»Du bist hier, um zu wachsen. Und wir sind hier, um dir dabei zu helfen. Wir stellen Leute ein, die noch nicht voll

qualifiziert sind, und helfen ihnen, in eine Rolle rein- und dann über diese Rolle hinauszuwachsen, in etwas noch Besseres. [...] Ähnlich wie in einer Familie. Deine Hauptaufgabe als Elternteil ist es nicht, die engste Freund*in deiner Kinder zu sein, sondern sie so gut wie möglich dazu anzuleiten, das Bestmögliche aus ihrem Leben zu machen. Die Qualität von Eltern lässt sich einzig daran messen, ob ihnen das gelingt.« Vivienne fährt fort: »Wenn man als Chef*in entscheidet, sich nicht mit Kolleg*innen und Angestellten anzufreunden, weil man vielleicht irgendwann Entscheidungen treffen muss, die diese Freundschaften nicht überstehen, dann ist das kein schönes Leben. Meiner Meinung nach gibt es keine Trennung zwischen Beruf und Privatleben. Denn am Ende wird man sein Leben in seiner Gesamtheit bewerten, vom Anfang bis zum Schluss.«

Der »Silicon Valley«-Weg, der Arbeit und Privatleben vermischt, ist vielfach kritisiert worden, weil er meistens mehr Arbeit und weniger Privatleben bedeutet. Aber Vivienne will auf etwas anderes hinaus. Es geht ihr darum, bei der Arbeit die Möglichkeit zu haben, sie selbst zu sein. Das bedeutet für sie, bei der Arbeit echte Beziehungen aufzubauen, selbst wenn es manchmal anstrengend ist, sich selbst und andere weiterzuentwickeln und sich jeden Tag bewusst darüber zu sein, welchem höheren Zweck man damit dient. Authentizität ist die Basis für ein erfülltes und glückliches Leben – doch das funktioniert nicht, wenn man sich im Büro permanent verstellen muss. Es gibt kein »Arbeits-Ich« und kein »Privat-Ich«. Es gibt nur ein Ich. Welch eine Erleichterung, wenn man endlich damit aufhören kann, eine Rolle zu spielen – wie viel Energie man dadurch spart!



Für viele Frauen ist es schwierig, Karriere und Familie miteinander zu vereinbaren. Mit »Karriere« meinen wir einen Job, der erfüllend, aber auch herausfordernd ist, der Verantwortung beinhaltet und eine gewisse Flexibilität erfordert. Dieses Thema ist sehr komplex und hat so viele Ebenen, dass ich ein zweites Buch bräuchte, um alles Wichtige dazu zu sagen. Denn jede Frau lebt ihre eigene Realität; jede hat ihre individuelle körperliche und wirtschaftliche Situation, ihr individuelles Verhältnis zu Partner und Kind(ern), ihren individuellen Job. Um diesem Thema ansatzweise gerecht zu werden, beschränke ich mich auf ein paar Hauptpunkte, stets in dem Bewusstsein, viele Details weglassen zu müssen.

Ein Grund, warum ich meinen Job als Beraterin kündigte, um Folkdays zu gründen, hatte damit zu tun, dass ich eine Familie wollte und mir das in meinen bisherigen Jobs nicht vorstellen konnte. Für mich war klar: Wenn ich Kinder bekomme, soll das auch Spaß machen. Und obwohl ich natürlich, wie die meisten zukünftigen Eltern, naiv war, sah ich viele Herausforderungen auf uns zukommen. Denn ich kannte Menschen mit Kindern und sah, wie schwer es ihnen in vielerlei Hinsicht fiel, diese riesige Verantwortung ohne ausreichend Schlaf und mit einer Million neuer Aufgaben zu stemmen und dabei noch dem Beruf gerecht zu werden. Ich war mir also der Herausforderungen sehr bewusst, sodass ich meinen damaligen Job unter dem Gesichtspunkt der Fami-

lientauglichkeit genau unter die Lupe nahm. Meine Position erforderte eine Menge Geschäftsreisen und Spätschichten, und meine Arbeitszeiten konnte ich nicht so einfach anpassen. Ich merkte, dass meine in Teilzeit arbeitenden Kolleginnen und Kollegen (in der Regel Frauen, die meisten von ihnen Mütter) sehr viel härter arbeiten mussten, um gewürdigt und befördert zu werden. Auf mich wirkte es, als würden sie sich zerreißen. Um auf der einen Seite den Erwartungen ihrer Kund*innen, Chef*innen und Kolleg*innen gerecht zu werden und auf der anderen Seite ihrem eigenen Anspruch, eine gute Mutter und Partnerin zu sein. Wie sehr sie sich auch anstrebten, sie schienen nie alle zufriedenstellen zu können.

Ich entschied für mich, dass ich so nicht leben und arbeiten wollte, kündigte meinen Job und gründete Folkdays. Mir ist voll und ganz bewusst, dass diese Entscheidung für mich aufgrund meiner privilegierten gesellschaftlichen Position als gut ausgebildete Akademikerin viel einfacher war als für die riesige Mehrheit von Frauen in Deutschland und anderswo. Ich war überzeugt davon, dass mir meine eigene Firma ein flexibleres Arbeitsleben ermöglichen würde, das Raum für eine Familie ließ. Das mag erst mal paradox klingen, denn wir glauben ja oft, dass Unternehmer*innen eigentlich rund um die Uhr arbeiten. Klar, in vielerlei Hinsicht erfordert ein eigener Betrieb viel mehr Zeit und Aufmerksamkeit als ein Angestelltenjob. Aber zugleich bietet die Selbstständigkeit auch ein hohes Maß an Freiheit, schließlich kann man selbst entscheiden, wann und wie man arbeitet. Es dauerte natürlich einige Jahre, bis mein Unternehmen so stabil aufgestellt war, dass ich auch mal seltener im Büro sein konnte. Als mein Sohn Eli geboren wurde, teilten mein Mann, der ebenfalls Unternehmer ist, und ich uns die Kinderbetreuung

zu gleichen Teilen auf. Und schon sehr bald nahm ich Eli mit ins Büro, zu Terminen und auf Pressereisen. Bei Meetings, Interviews und Workshops hatte ich ihn auf dem Schoß. Zu meinem großen Glück ist er ein sehr umgängliches Kind, aber manchmal war es trotzdem ziemlich chaotisch. Doch irgendwie funktionierte es, dank der Unterstützung unserer Kolleg*innen und Familien. Als Eli ein bisschen älter war, fanden wir einen guten (in Berlin übrigens kostenlosen) Kitaplatz für ihn, was extrem hilfreich war.

Um nicht das Gefühl zu haben, mich ständig zwischen unterschiedlichen Rollen aufzureiben, führte ich sie alle in einer einzigen Rolle zusammen: der Lisa-Rolle. Ich habe im Lauf der Jahre viel über dieses Thema nachgedacht und irgendwann entschieden, dass es für mich einfach nicht funktioniert, Arbeits- und Privatleben zu trennen. Man ist nun mal die ganze Zeit Mutter, und wenn man Spaß an seiner Arbeit hat, will man auch nicht sofort nach Hause verschwinden, nur weil es fünf Uhr schlägt. Ich jongliere mehr, als dass ich plane, mittlerweile mit zwei kleinen Kindern, aber ich habe immer schon gerne improvisiert, und die Unterschiedlichkeiten meiner Aufgaben erfüllen mich sehr.

Wenn ich über meine Erfahrungen zu diesem Thema spreche, höre ich meistens: »Okay, ich verstehe. Bei dir geht das vielleicht, aber was wäre, wenn alle ihre Kinder zur Arbeit mitbrächten?« Und damit haben sie recht. Doch es gibt auch andere Ansätze für Unternehmen und Firmen, um Arbeit und Familie besser in Einklang bringen zu können. Die Regelung der Elternzeit in Deutschland etwa soll beide Elternteile dazu motivieren, sich für eine Weile in Vollzeit um den Nachwuchs zu kümmern. Dass es immer noch meist Frauen sind, die den Großteil der Elternzeit in Anspruch nehmen, ist leider auch Teil der Wahrheit. Ein Schritt in die

richtige Richtung ist es trotzdem. Immer mehr Firmen bieten außerdem Betriebskindergärten, flexible Arbeitszeiten und feste Homeoffice-Tage für Eltern an. Es gibt also vielfältige Möglichkeiten, berufstätigen Eltern dabei zu helfen, ihrer privaten und beruflichen Verantwortung gerecht zu werden.

Die Verfügbarkeit von Kinderbetreuung ist ein Thema, das mir sehr am Herzen liegt. Es ist ja nicht von der Hand zu weisen, dass ein Mangel an bezahlbarer und leicht zugänglicher Kinderbetreuung diejenigen benachteiligt, die eine Familie gründen und trotzdem weiterarbeiten wollen. Allerdings finde ich nicht, dass in erster Linie Firmen dafür zuständig sind, Angestellte mit Kindern so zu unterstützen, dass sie Job und Familie vereinbaren können. Regierungen haben die Pflicht, sich um das Wohlergehen ihrer Bürger zu kümmern, und wenn sie dieser Aufgabe nachkommen, profitieren sie von wirtschaftlicher Stabilität und Wachstum. Nach wie vor werden Frauen viel zu oft aufgrund der gesellschaftlichen und politischen Strukturen in Deutschland dazu genötigt, sich zwischen Familie und beruflicher Selbstverwirklichung entscheiden zu müssen. Ich hoffe, dass die wachsende Zahl von Frauen in Wirtschaft und in Politik dazu führt, dass Eltern mehr Unterstützung bekommen – sowohl bei der Arbeit als auch zu Hause.

Unsere Revolutionärinnen, allen voran Anna und Stephanie, haben die Herausforderung, Arbeit und Familie unter einen Hut zu bekommen, angenommen und zu einem Vorteil ausgebaut. Stephanie gründete eine Firma, in der anfangs hauptsächlich zuvor nicht berufstätige Mütter arbeiteten – Frauen, die nach der Geburt ihres ersten Kindes in den 1960er-Jahren aus dem Arbeitsmarkt gedrängt worden waren. Anna hatte sich vor ein paar Jahren in einer ganz ähnlichen Situation befunden. Sie hatte das Gefühl, dass

sie einen völlig neuen Ansatz brauchte, um ihr Berufs- mit ihrem Familienleben zu verbinden. Ihre drei Kinder waren noch ziemlich klein, als Anna und ihr Mann Ran Wildling Shoes gründeten. Sie wollten eine Firma, die es nicht nur ihnen erlauben würde, so viel Zeit wie möglich mit den Kindern zu verbringen. Das Ergebnis: Alle Angestellten arbeiten von zu Hause aus. Wildling fing mit einer kleinen Zahl von Mitarbeiter*innen an, inzwischen sind es über hundert. Und 75 Prozent der Mitarbeiter*innen sind Frauen, viele haben Kinder.

Selbstreflexion + Purpose > Ego

»Diejenigen, die es schaffen, die eigenen Ziele den gemeinsamen Zielen unterzuordnen, sind diejenigen, die die Produktivität antreiben. Ich habe noch nie verstanden, wie die Leistungssportler-Testosteron-Kultur es geschafft hat, die gesamte Management-Literatur rund um das Thema Leadership zu dominieren.«

VIVIENNE

Die Vorstellung, dass Gründer*innen Zeit investieren sollten, um sich selbst besser kennenzulernen, scheint auf den ersten Blick das Image zu bestätigen, dass (erfolgreiche) Unternehmer*innen vor allem um sich selbst kreisen. Als Gründer*in bekommt man schnell den Eindruck, dass man nur dann erfolgreich sein kann, wenn man kein Problem damit hat, sich in den Mittelpunkt zu stellen. Denn der gesamte Prozess von Networking, Pitching und Sales (die Heilige Dreifaltigkeit der Start-up-Welt) erfordert ein unerschütterliches Selbstbewusstsein und vor allem den Glauben, dass

man die Aufmerksamkeit und das Geld anderer mehr verdient als die Konkurrenz.

Wir halten diese Auffassung für falsch. Auch die Frauen, die wir interviewten, wirkten auf uns weder egogesteuert noch arrogant, ganz im Gegenteil: Sie alle waren erfrischend – und aufrichtig – bescheiden. Und dennoch waren sie alle selbstbewusst und hochkompetent. Selbstvertrauen ist für alle Firmenlenker*innen eine wichtige Eigenschaft, denn die Menschen setzen es nun einmal mit Kompetenz gleich.¹⁴ Aber Selbstvertrauen ist nicht dasselbe wie ein ausgeprägtes Ego. Vivienne findet, dass eine Ego-Kultur unter allen Umständen vermieden werden sollte. Als Neurowissenschaftlerin versteht sie Menschen auf einer Ebene, die den meisten von uns nicht zugänglich ist, und sie hat eine Menge Studien und Statistiken in petto, die ihre Erfahrungen bestätigen. Sie sagt: »In einer der größten Firmen der Welt gab es Tests, die zeigten, dass die Produktivität nicht stieg, wenn ein Chef rücksichtslos und übertrieben ehrgeizig war. Zu guten Ergebnissen führten vor allem emotionale Arbeit, Bescheidenheit und Zusammenhalt. Kein oberflächliches ›Wir schaffen das schon‹, sondern echte Opferbereitschaft fürs Team und die gemeinsamen Ziele. Der Wille, sich als Führungskraft nicht selbst ins Rampenlicht zu stellen, sondern die Hintergrundarbeit zu leisten, obwohl man weiß, dass es einem wahrscheinlich niemand danken wird.«

Es scheint sogar so zu sein, dass ein übersteigertes Ego es schwieriger macht, eine gute Führungskraft zu sein. Der Autor und Unternehmer Ryan Holiday, der sich ausführlich mit der Rolle des Egos am Arbeitsplatz auseinandersetzt, definiert den Begriff folgendermaßen: Ego ist »der ungesunde Glaube an unsere eigene Wichtigkeit [...]. Der Drang dazu,

besser zu sein als andere, mehr Anerkennung zu bekommen als andere und für XYZ gewürdigt zu werden. Und zwar über jedes vernünftige Maß hinaus.«¹⁵ Mit anderen Worten: Menschen mit überdimensioniertem Ego haben wahrscheinlich auch ein überdimensioniertes Bedürfnis, gemocht oder wertgeschätzt zu werden. Dies ist eine gefährliche und möglicherweise trügerische Grundlage, um Entscheidungen zu treffen.

Selbstbewusstsein kann dir als Führungskraft dabei helfen, andere von deiner Kompetenz zu überzeugen. Arroganz dagegen macht dich zu einer schlechten Führungskraft. Aber woraus speist sich ein gesundes Selbstbewusstsein? Vivienne trifft es mal wieder auf den Punkt: »Alle haben Selbstzweifel. Aber das ist völlig egal. Weil es nämlich nicht um dich geht, sondern um dein Ziel, deine Bestimmung. Und wenn du die kennst, dann entkommst du all den Fragen danach, ob du es verdienst, hier zu sitzen. Ob du die richtige Person für die Rolle bist. Ob das, was du sagst, wirklich von Wert ist. Wenn du dort bist, um deiner Bestimmung zu dienen, und du hart dafür gearbeitet hast, dann ist dein Beitrag natürlich wertvoll. Selbst wenn du nicht immer recht hast, ist das, was du sagst ehrlich, und es ist einzigartig. Und das ist immer wertvoll.«

Sowohl Vivienne als auch Stephanie haben offen über ihre persönlichen Erfahrungen gesprochen und darüber, dass schwere Zeiten ihnen dabei geholfen haben, die eigene Bestimmung im Leben zu finden. Wie Stephanie es formulierte: »Der Ursprung meiner Führungsqualitäten liegt in meinen Erfahrungen als Flüchtlingskind. Das war immer meine Hauptmotivation. Jeden Tag will ich mir selbst beweisen, dass mein Leben es wert war, gerettet zu werden. Ich will jeden meiner Tage mit sinnvollen Aktivitäten füllen.«

Vivienne durchlebte mit Anfang zwanzig eine tiefe Krise. Damals war sie obdachlos und suizidgefährdet. Zum Glück kam ihr rechtzeitig die Erkenntnis, dass sie eine Chance verschwenden würde, wenn sie sich das Leben nähme. Eine Chance, die jedem Menschen gegeben wird: dazu beizutragen, die Welt besser zu machen. So kehrte sie an die Uni zurück und schloss ihr Studium ab.

Aber keine Sorge: Nicht jede*r von uns muss durch eine tiefe Krise gehen, um das eigene Lebensziel, die eigene Bestimmung zu finden. Wir können unsere Kraft aus dem ziehen, was uns das stärkste Gefühl von Sinnhaftigkeit und Erfüllung gibt. Und wir sollten unser Bestes geben, um unsere Arbeit damit in Einklang zu bringen. Sowohl Stephanie als auch Vivienne haben eine tiefe Beziehung zu sich, die aber nicht auf Geltungsbedürfnis gründet, sondern auf Selbst-erkenntnis. Und dies gab beiden das Vertrauen, die Resilienz und das Durchhaltevermögen, die nicht nur nötig sind, um erfolgreiche Firmen zu gründen und zu leiten, sondern auch, um dies auf eine Art zu tun, die der Menschheit nützt. Was würde wohl passieren, wenn Führungskräfte in »konventionelleren« Unternehmen diese Suche nach Sinnhaftigkeit und Selbstwirksamkeit über die Maximierung des Profits stellen würden?

Wie erkenne ich, ob mein Selbstbewusstsein von meinem Ego oder von meinem Purpose gesteuert wird?

Wirklich und wahrhaftig zu verstehen, welche Rolle das Ego bei Entscheidungsprozessen und dem eigenen Verhalten spielt – und es zu zähmen –, ist ein langer und schwieriger

Prozess. Wir selbst sind noch lange nicht am Ende angekommen. Aber zumindest können wir diese Spannung in uns selbst erkennen und versuchen, sie unter Kontrolle zu bringen. Hier sind ein paar Szenarien, die ein übersteigertes Ego in Aktion zeigen. Kommt dir etwas davon bekannt vor?

- Ertappst du dich manchmal bei dem Gedanken, dass du, bei aller Wertschätzung für deine Mitarbeiter*innen, am Ende des Tages die besten Entscheidungen für dein Unternehmen triffst? Ja? Hier spricht dein Ego. Wir Menschen tendieren dazu, Andersartigkeit erst einmal abzulehnen, denn Konformität ist für uns der einfachere Weg. Die Wahrheit ist, dass jeder Mensch Fähigkeiten hat: In manchen Dingen sind wir gut, in anderen nicht, und das gilt auch für dich. Deine eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und im besten Fall auch artikulieren zu können, ist eine entscheidende Voraussetzung, um als Unternehmen kompetenzbasiert zu arbeiten und unterschiedliche Perspektiven und Fähigkeiten so einzubinden, dass eine innovative Arbeitskultur entsteht.
- Glaubst du, als Gründer*in im Zentrum aller Gespräche über deine Marke oder dein Produkt stehen zu müssen? Obwohl, wenn du ehrlich bist, deine Mitgründer*innen oder andere Mitarbeiter*innen des Teams vielleicht besser dazu geeignet sind? Hier spricht dein Ego.
- Fällt es dir schwer, Leute einzustellen, die älter oder erfahrener sind als du selbst? Hier spricht dein Ego.
- Fällt es dir schwer, um Hilfe zu bitten? Hier spricht dein Ego.
- Bist du oft frustriert, weil du das Gefühl hast, dein Team geht immer noch davon aus, dass du die wichtigen Entscheidungen triffst, obwohl du die Verantwortung doch

längst an die Belegschaft abgegeben hast? Hier spricht dein Ego. (Wahrscheinlich hast du deinem Team die Verantwortung gar nicht wirklich übertragen.)

- Stellst du nur ungern deine Erfolge heraus, weil du befürchtest, arrogant zu wirken? Ja, auch hier spricht dein Ego. Denn ist dein Purpose deine treibende Kraft, so sollte es dir nicht so wichtig sein, was andere von dir denken.
- Findest du es unfair, dass du als »gute Chef*in« deine Angestellten wertschätzen und sie für ihre Arbeit loben sollst, während du für deine eigene Arbeit nicht dasselbe Feedback bekommst? Hier spricht dein Ego. Die natürliche Hierarchie zwischen Gründer*innen und Angestellten in Unternehmen, egal wie progressiv sie sind, führt oft dazu, dass Mitarbeiter*innen sich nicht in der Position sehen, ihren Chef*innen zu sagen, dass sie ihren Job gut machen. Wenn du in deiner Firma eine Kultur der Wertschätzung förderst und deine Angestellten irgendwann Lob äußern, wunderbar! Aber du solltest darauf achten, dich von dieser Wertschätzung nicht abhängig zu machen, sondern das Vertrauen in deine Arbeit aus dir selbst zu ziehen.
- Vermeidest du es, deine Angestellten um Feedback zu bitten, weil du glaubst, sie würden die Komplexität deiner Arbeit ohnehin nicht verstehen? Hier spricht wieder einmal dein Ego.
- Hältst du dich für die geborene Chef*in? Auch hier spricht dein Ego.

Der Wunsch, authentisches Selbstvertrauen zu empfinden und auszustrahlen, hat in uns beiden viel bewegt. In den ersten Jahren als Gründerinnen hatten wir oft das Gefühl,

zwischen lähmender Unsicherheit und übertriebener Selbstsicherheit oder sogar Arroganz hin und her zu pendeln. Coaching und Therapie helfen uns dabei, bessere Führungskräfte zu werden, indem wir Sicherheit in uns selbst finden.



Ich hatte schon immer große Probleme damit, Fehler zu machen. Das hatte mit meiner tiefen Angst zu tun, nicht perfekt zu sein. Ich habe keine Ahnung, woher dieser Anspruch kommt, aber ich sehe ihn bei vielen Frauen um mich herum. Das Dumme an Perfektion ist, dass sie unerreichbar ist. Mein Perfektionismus machte mich weder glücklich, noch verbesserte er die Qualität meiner Arbeit. Er ließ mich nur an mir selbst zweifeln und schürte meine Unsicherheit. Vor allem, weil ich immer schon viele Überflieger*innen in meinem Umfeld hatte. Auch als ich Folkdays gründete, hatte ich große Angst, Fehler zu machen. Also vermied ich es, mir Feedback von meinen Mitarbeiter*innen einzuholen, denn ich befürchtete, mit meinen Schwächen konfrontiert zu werden. Aber als sich die Situation zwischen mir und einer Mitarbeiterin immer weiter zuspitzte, musste ich handeln. Mein Coach half mir dabei, regelmäßige Feedback-Sessions für mich und mein Team einzuführen. Anfangs war ich vor jeder einzelnen Sitzung extrem nervös. Doch langsam gewöhnte ich mich daran, und ich schaffte es, diese Sitzungen als Chance zu begreifen. Ich begann, immer offener mit meinen

Fehlern umzugehen, und spürte, wie diese Einstellung auch mein Team erfasste. Heute kann ich sagen: Ich mache ständig Fehler, und das ist auch gut so, denn Fehler sind Teil eines Lernprozesses und gehören zum Fortschritt dazu.

Indem wir in unser Selbst investieren und innere Arbeit leisten, lernen wir langsam, aber sicher, uns besser zu verstehen. Diese Selbsterkenntnis erlaubt es, dass wir unsere Schwächen benennen und akzeptieren, unsere Stärken identifizieren und fördern und unsere Firma mit unserem wahren Lebensziel in Einklang bringen. So dürfen wir darauf hoffen, dass wir die bestmögliche Version unserer selbst werden können – vielleicht sogar in Lebensbereichen, die über die eigene Arbeit hinausgehen.

Kapitel 4

Ein rebellischer Zugang zu Organisationsstrukturen

»Ich betrachte mich selbst als Knotenpunkt in einem Netzwerk von Menschen und nicht als Spitze der Pyramide.«

STEPHANIE

Traditionell sind Firmen oft hierarchisch strukturiert. Der Einfluss der einzelnen Person bemisst sich meist an der Dauer der Betriebszugehörigkeit. Daraus folgt, dass die Firmenmitglieder mit der größten Erfahrung strategische Entscheidungen treffen und diese nach unten, an die Mitglieder ihrer Teams, weitergeben. Manchmal gibt es außerdem eine mittlere Führungsebene, aber das ändert nichts daran, dass heute so gut wie alle Angestellten von anderen gesagt bekommen, was sie zu tun haben. Dies hat nicht nur organisatorische, sondern auch juristische Gründe. In den meisten Rechtssystemen muss ein Unternehmen eine oder mehrere Personen – wie zum Beispiel Geschäftsführer*innen – ernennen, die juristisch für das Unternehmen verantwortlich sind. Daraus folgt meist, dass diese Person auch den Großteil der Entscheidungen trifft. Verantwortlichkeit entspricht Rechenschaftspflicht, und diese entspricht Einfluss und Macht.

Dieses Modell verändert sich im Investment-Kontext. Da viele Start-ups innovative Technologien einsetzen und