

Gute Führung ist eine Schlüsselqualifikation für erfolgreiche Unternehmer!

Ein Gespräch mit dem Coach, Management-Berater und mehrfach ausgezeichneten Trainer Dr. Stefan Frädriich über Motivation, Weiterbildung und den »Mehrwert« guter Führung

Herr Dr. Frädriich – eigentlich sind Sie Mediziner. Wie kommt man als Arzt dazu, sich um kränkelnde oder führungsschwache Unternehmen zu kümmern statt um kranke Menschen?

Das war eine persönliche Geschichte: Ich habe nur anderthalb Jahre als Arzt in einer Klinik gearbeitet und dann begonnen, mich in den festen Strukturen unwohl zu fühlen. Das Umfeld war einfach nichts für mich. Ich habe dann im Management eines mittelständischen Textilhandels gearbeitet. Das war eine ungeheure Herausforderung für mich, weil ich weder Ahnung von Textilien noch von Betriebswirtschaft hatte. Ich wusste nur, dass ich in einer beruflichen Sackgasse stecke ...

Durch meinen Wechsel habe ich gemerkt, dass es immer nur um Projekte geht, die man erfolgreich bestreiten will; dass es um Menschen geht, die in diesen Projekten arbeiten und dass es am Ende Ergebnisse gibt, die befriedigend oder nicht befriedigend sind. Das war für mich ein riesiges Aha-Erlebnis. Es hat mir gezeigt, dass es egal ist, wo man arbeitet, wenn man die Soft-Skills versteht.

Und weil ich immer schon sehr menschen- und trainingsaffin war, habe ich nach weiteren zwei Jahren beschlossen, beide Welten miteinander zu verbinden.

Ich wollte versuchen, das Wissen aus der Medizin bzw. der Psychiatrie – in der ich gearbeitet habe – und der Betriebsführung zusammenzufassen. Ich habe mich selbstständig gemacht und suche seitdem nicht mehr nach Möglichkeiten, Krankheiten zu heilen und Depressionen zu behandeln sondern nach Wegen, wie man Menschen und Organisationen besser macht.

Sie haben sich als Trainer und Coach selbstständig gemacht?

Genau: Ich war so bekloppt, gleich ins kalte Wasser zu springen. Aber das war damals gut und ich würde es heute wieder so machen und vielen Leuten empfehlen. **Wenn man selber schwimmen muss, merkt man recht schnell, worauf es ankommt und was nicht so wichtig ist.**

In dieser Zeit haben Sie auch Ihr erstes Buch geschrieben, »Günter« erfunden bzw. ein ganzes »Günter-Prinzip« begründet?

Ja. Das war eine glückliche Fügung. Ich habe damals einen Freund gehabt, der im Vertrieb arbeitete und Schwierigkeiten hatte, sich selbst zu motivieren. Für ihn habe ich

zehn kleine Motivations-Kapitel geschrieben. Das Ergebnis klang ein wenig langweilig. Deshalb habe ich den inneren Schweinehund dazu getextet. Das war auch noch langweilig. Dann habe ich dem Schweinehund einen Namen gegeben. Das klang immer noch langweilig. Erst als der Illustrator Timo Wuerz noch Zeichnungen dazu gemacht hat, ist plötzlich das passiert, was bei ganz vielen Erfolgsgeschichten am Anfang steht: Es ist ein Hybrid aus zwei verschiedenen Sparten entstanden. Und mein Hybrid war jener aus Weiterbildungsliteratur und Comic. Das gab es in der Form noch nicht. Trotzdem haben viele Verlage das Buch nicht haben wollen. Ich habe 30 Absagen bekommen, dann das Buch im Eigenverlag gedruckt und im Endeffekt mit dem fertigen Buch auf der Frankfurter Buchmesse Kaltakquise gemacht.



Dr. Stefan Frädriich mit Günter – dem inneren Schweinehund. Günter lebt in Ihrem Kopf, bewahrt Sie vor allem, was neu, mutig oder anstrengend klingt und sagt: »Mach es so wie immer!« und »Fang lieber erst morgen an!«. Günter ist der Erfolgsverhinderer vom Dienst.



Und das hat dann funktioniert: Mittlerweile hat sich weltweit schon eine Million Bücher verkauft, ich habe 15 weitere Günter-Titel herausgebracht und auf diese Weise eine eigene Gattung begründet.

Immer geht es um den inneren Schweinehund, der bei Ihnen Günter heißt und inzwischen so ziemlich alles kann: Günter hat Erfolg, wird Chef, hält eine Rede, lernt verkaufen, wird Kommunikationsprofi ...

... Günter lernt surfen, Günter lernt verhandeln ... Genau: Günter ist sozusagen eine Projektionsfläche für unsere Gedanken. Unsere Gedanken können uns nützen oder sie können uns schaden. Aber unsere Gedanken müssen irgendwie in den Kopf kommen. Und die einen lernen: »Unternehmer-Sein ist schwierig. Das ist böse. Du beutest Leute aus.« Und die anderen sagen: »Unternehmer-Sein ist erfüllend. Das schafft Arbeitsplätze und Du schaffst einen Mehrwert.« Und je nachdem in welcher Umgebung wir aufgewachsen sind, haben wir entweder die einen oder die anderen Programme im Kopf ...

Meine Botschaft ist, dass der innere Schweinehund kein Feind ist, den man bekämpfen muss, sondern eher ein Kumpel, dem man liebevoll die richtigen Gedanken beibringt, damit er einem im Leben hilft.

Das Grundthema ist immer die Selbstmotivation – also eigentlich die Widerstände, die wir in uns selbst haben?

Genau. Ich denke jedoch, dass die Widerstände eigentlich gar keine sind. Häufig sind sie einfach nur die falschen Gedanken oder falsche Informationen, die wir haben. Mit den richtigen Informationen haben wir viel weniger Widerstände.

Wenn ein Verkäufer sich beispielsweise unwohl fühlt, weil er der Ansicht ist, dass er anderen Menschen etwas unter Druck verkaufen muss, dann kann man ihm beibringen, dass es auch darum geht, die Menschen einkaufen zu lassen und im Zwiegespräch kundenorientiert Lösungen zu finden. Und dann hat der Verkäufer ein paar neue Aha-Erlebnisse und plötzlich keine Schwierigkeiten mehr mit seiner Arbeit.

Oder: Ein Chef, der gelernt hat, dass man Mitarbeiter hart anpacken und ihnen zeigen muss, wer das Alpha-Tierchen im Betrieb ist, wird in gewissen Bereichen Erfolg haben und in anderen immer wieder scheitern. Wenn man ihm nun reflektiert beibringt, wie Führung funktioniert, wird er mehr Erfolg haben bei seinen Mitarbeitern.

All das sind Erkenntnisse, die es seit vielen Jahren gibt. In der Trainings- und Coaching-Branche ist das alles bekannt. Aber vieles davon setzt man im Alltag nicht

→ Buchtipp

»Das Günter-Prinzip – so motivieren Sie Ihren inneren Schweinehund«
von Stefan Frädrich



Man kann Günter – den inneren Schweinehund – überwinden. Mit ein paar Tipps, kann er Sie in Zukunft unterstützen. Der Autor beschäftigt sich u.a. mit den Fragen: Wie motivieren Sie sich und andere optimal? Wie entfesseln Sie Ihre inneren Kräfte? Wie unterstützt Sie dabei Ihr eigenes Gehirn? Und wie schaffen Sie mit Leichtigkeit, was Sie sich vorgenommen haben? Das Buch ist eine spannende Reise durch wichtige Erkenntnisse aus Motivationspsychologie, Coaching und Neurowissenschaft! Garantiert humorvoll dargeboten – samt innerem Schweinehund.

Gabal-Verlag Offenbach
320 Seiten mit Illustrationen von Timo Wuerz.
ISBN: 978-3-86936-169-7
Preis: 19,90 Euro
Auch als Audio- oder E-Book erhältlich!



« um oder meint, es nicht umsetzen zu können. Meine Arbeit setzt genau da an. Sie will alltagstaugliche Praktiken schaffen, die wirken ...

Müssen Aus- und Weiterbildung heute anders funktionieren als noch vor 20 oder 30 Jahren?

Wissenvermittlung funktioniert heute anders und Menschen funktionieren heute anders. Wenn sie die Coaching-Bücher vor 20, 30 Jahren aufgeschlagen haben, waren die auch ganz spannend. Heute gibt es aber viel mehr an Input. Wir haben ganz neue Formate: Speaking hat sich als eigene Berufsgruppe etabliert. Man geht heute ganz selbstverständlich zu Business-Vorträgen. Das war damals noch nicht der Fall. Eine ganze Quasi-Business-Unterhaltungs-Industrie ist entstanden. Die Seminarindustrie hat sich wahnsinnig diversifiziert. Jetzt kommen noch neue Kanäle wie Blended-Learning und das Internet dazu. Und dann haben wir noch eine demografische Dimension. Die jungen Leute gehen nicht mehr auf langwierige Seminare. Die wollen kurze, knapp konsumierbare Häppchen im Internet und in elektronischer Form haben. Da ist also ständig was in Bewegung und genau in diese Richtung wird es auch in Zukunft gehen.

Der Mensch hat sich infolgedessen auch verändert. Vor einigen Jahren hatten wir noch eine gewisse Gehorsamkeits-Mentalität: Der Obere befiehlt – die Unteren folgen. Das wurde lange Zeit auch von den Mitarbeitern erwartet, hat heute aber zwei Grenzen. Die erste Grenze ist die demografische Entwicklung. Die neue »Generation Y« – auch Generation »Why?« genannt – hinterfragt immer, warum etwas ist. Das sind keine Mitarbeiter, denen man sagen kann: »Mach dies und jenes« und dann folgen die. Diese Mitarbeiter wollen stimuliert werden, wollen einen Sinn verstehen und kapieren, wie die Welt funktioniert. Das ist ein ganz wichtiger Aspekt. Wenn man das nicht versteht und die jungen Leute nicht mitnimmt, hauen sie ab.

Die andere Grenze ist die Komplexität. Es gibt heute viel mehr Dinge, die man wissen und beachten muss. Ein klassischer Chef allerdings, hat nicht mehr die Möglichkeit, sich in allen Fachgebieten seines Betriebes auszukennen. Er ist darauf angewiesen, dass seine Mitarbeiter ihm das bestmögliche Wissen zur Verfügung stellen. Und deswegen ist es sinnvoll einen Führungsstil zu leben, der genau dieses Wissen aus den Mitarbeitern hervorbringt. **Das bedeutet: Soft-Skills sind zu einer wertvollen Ware geworden.**

Und diese Soft-Skills lassen sich trainieren?
Die lassen sich trainieren und die muss man sogar trainieren!

Sie haben das Programm »Nichtraucher in fünf Stunden« erfunden. Kann man auch in fünf Stunden zur Top-Führungskraft oder zum Verkaufsprofi werden?

Beim Nichtrauchen ist das viel einfacher. Hierbei geht es letztlich darum, dass man eine einzige ungesunde Verhaltensweise ändert. Die fünf Stunden im Seminar bereiten auf diese eine Entscheidung vor.

Beim Verkäufer oder einer Führungskraft geht es um einen viel längeren Prozess, der im Idealfall ein Leben lang dauert. Es geht darum, sich und das eigene Verhalten zu hinterfragen und zu reflektieren, welche Wirkung dieses Verhalten auf andere Menschen hat. Das ist ein Prozess – ein Weg. Die Frage ist aber nicht, wie lange er dauert sondern: »Wer macht sich auf den Weg?« ... Das ist wie mit dem Sport oder dem Zähneputzen. Es reicht nicht, wenn wir zwei Mal im Leben die Zähne putzen. Das müssen wir jeden Tag drei Mal machen. Wenn ich einen Sportler habe, dann ist es wurscht was der für ein Grundtalent hat. Er muss täglich trainieren damit er wirklich Spitze ist. Und genauso ist es bei einer Führungskraft. Ihre Aufgabe ist es nicht, im Betrieb



Die 3. Kölner Rednernacht am 7.12.2013 im Kölner Cinedom war »ganz großes Kino« und natürlich ausverkauft.

Referenten waren
Stefan Frädrich,
Katja Sterzenbach,
Hubertus Massong,
Suzanne Grieger-Langer,
Gerald Hörhan,
Markus Brand,
Sabine Asgodom,
Harald Psaridis,
Timo Wuerz,
Torsten Landwehr,
Christiane Stenger und
Gereon Jörn.

Foto: Jan Hillenbrand

»mit«-zuarbeiten, sondern »am« Betrieb zu arbeiten, also an den Prozessen und an den Strukturen. Und da hat er es in erster Linie mit Menschen zu tun. Wenn er diese Menschen richtig einsetzt, wenn er mit ihnen richtig umgeht, dann kommt am Ende Unternehmenserfolg heraus. Und das, weil es die Mitarbeiter sind, die letztlich die operative Arbeit machen.

Das klingt für mich absolut plausibel. Aber woher weiß Ihr Kunde welche Defizite er hat und dass Sie ihm helfen können? Um sich für ein Führungskräfte-seminar zu entscheiden, muss der Auftraggeber zumindest akzeptieren, dass er es nötig hat. Helfen hier die vielen interessanten Videos und Wissens-Häppchen, die Sie auf der Gedankentanken-Website zusammengestellt haben?

Sowohl als auch: Es kommt durchaus vor, dass Unternehmer oder weiterbildungsaffine Menschen sich auf der Internetseite tummeln und dann anrufen und nachfragen, was man gemeinsam machen kann. Aber es gibt auch – wie überall im Leben – die komplette Bandbreite. Es gibt Menschen, die dem Thema gegenüber sehr resistent sind und andere, die hoch interessiert sind. Am Ende ist es jedoch die Verantwortung eines jeden Einzelnen.

Was für mich sehr wichtig ist, ist die Mitarbeiterzufriedenheit. Es gibt den berühmten Gallup Engagement Index, für den das Gallup-Institut einmal im Jahr Mitarbeiter in den Unternehmen nach ihrer Zufriedenheit befragt. Das ist total spannend. Die aktuellsten Zahlen aus dem Jahr 2013 wurden gerade veröffentlicht. Und da kam heraus, dass lediglich 16 Prozent der Beschäftigten in Deutschland bereit sind, sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen. 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift und 17 Prozent sind emotional ungebunden und haben innerlich bereits gekündigt. Das heißt, dass viel zu vielen Mitarbeitern total egal ist, wo und für wen sie arbeiten. Wenn man die Untersuchung etwas genauer anschaut, stellt sich heraus, dass das keineswegs bedeutet, dass die Leute ihre Arbeit nicht gern machen. Meist sind es nur die Führungsstrukturen unter denen sie »leiden«. Wenn sie das Unternehmen verlassen, tun sie das in den meisten Fällen nicht wegen der Arbeit, sondern wegen ihrem Chef. Und das ist ein ganz wichtiger Punkt.

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels wäre das fatal ...

Es kommt hier tatsächlich zu einer kompletten Umkehr: früher war es so, dass die Uni-Abgänger die Firmen fragten, ob sie für

→ GEDANKENTANKEN

die Rednernächte

... sind Live-Vortrags-Shows für anspruchsvolle Menschen, die sich persönlich weiterentwickeln und dabei gut unterhalten wollen.

das Online-Portal

... gestattet den kostenlosen Zugriff auf die Vortrags-Videos der »Rednernächte« und zahlreiche Inhalte und Angebote der auftretenden Experten, Unternehmer und Künstler. Zusätzlich sind etliche Weiterbildungsangebote der GEDANKENTANKEN-Akademie online abrufbar. www.gedankentanken.com

die Kongresse:

... sind hochwertige Business-Veranstaltungen zu wichtigen Themenkomplexen wie Leadership, Gesundheit oder Marketing & Sales und richten sich vor allem an Menschen, die im Geschäftsleben stehen.

die Akademie:

... ermöglicht eine 360-Grad-Schulung der für Führungsaufgaben erforderlichen Kompetenzen. Themen sind u.a. Mitarbeiterführung, Organisation & Produktivität, Kommunikation & Rhetorik, Marketing & Sales, Gesundheit & Leistung, Persönlichkeitsentwicklung
Ab Herbst 2014 bietet die Akademie den berufsbegleitenden Studiengang »Managementtraining« am Campus Köln an.

Die Themen auf
www.gedankentanken.com:

Business
Charity
Ernährung, Gesundheit, Glück
Finanzen/Investment
Generation Why
Innovation+Zukunft
Internet+Social Media
Kommunikation+Rhetorik
Konfliktmanagement
Körpersprache
Kreativität
Leadership
Lernen+Gedächtnistraining
Management
Mathematik+Statistik
Motivation
Ökologie
Organisation+Produktivität
Pädagogik+Erziehung
Personal
Psychologie
Service
Unternehmertum+Selbstständigkeit
Vertrieb+Verkauf
Work-Life-Balance
Zivilcourage u.a.



« diese arbeiten können. Heute läuft das eher anders herum. Inzwischen suchen die Firmen händeringend nach qualifizierten Mitarbeitern. Wenn heute jemand kommt, der gut ist, muss man ihm einen roten Teppich ausrollen. Und das bedeutet, dass Firmen heute ein ganz anderes Kompetenzspektrum haben müssen, um Leute zu binden. Plötzlich müssen sie social-media-affin sein, plötzlich müssen sie flache Hierarchien haben und plötzlich müssen die Mitarbeiter erweiterte Gestaltungsspielräume bekommen. Das stellt Firmen vor große Herausforderungen.

... Und hier kommt wieder das Thema Weiterbildung zum tragen. So wie Menschen SAP-Fortbildungen machen oder sich in Rechtsfragen weiterbilden, so müssen sich Chefs regelmäßig in Mitarbeiterführung fortbilden.

Für mich stellt sich die Frage, ob die Unternehmer nicht zunehmend allergisch gegen externe Berater und selbst ernannte Experten sind. Gerade in Ostdeutschland hat in den letzten 25 Jahren manch ein Betrieb schlechte Erfahrungen mit dem guten Rat seiner teuren Berater machen müssen.

Ich habe natürlich volles Verständnis dafür, wenn jemand negative Erfahrungen gemacht hat und nun zurückhaltend rea-

giert. Diese Narben dürfen jedoch nicht als Ausrede für eigene Unbeweglichkeit oder schlechten Führungsstil herhalten.

Sie sprachen den Osten an: Ich nehme zum Teil immer noch einen Mentalitätsunterschied zwischen Ost und West war, der sich – und ich möchte keineswegs alle über einen Kamm scheren – in einer Art »Wirtschaftsfeindlichkeit« ausdrückt. Danach sind die Unternehmen vor allem dafür da, für Arbeitsplätze zu sorgen und Geld zu beschaffen, welches dann möglichst gerecht verteilt werden muss. Was hierbei auf der Strecke bleibt, ist die Einsicht, dass Firmen wirtschaftlich funktionieren müssen, Und natürlich muss es neben der reinen Verteilungsgerechtigkeit auch eine gewisse Leistungsgerechtigkeit geben. Das bedeutet, dass diejenigen, die bessere Ergebnisse bringen am Ende auch mehr bekommen ...

Es ist ein Preis der unternehmerischen Freiheit und unseres Wirtschaftssystems, dass man gezwungen wird, sich auf dem Markt umzuschauen. Wer ist ein guter Berater – wer ist ein schlechter Berater? Was ist ein gutes Produkt – was ist ein schlechtes Produkt? Das gehört einfach dazu. Sich jetzt zurückzulehnen und zu sagen: »Das sind die bösen Berater, die da kommen«, ist – glaube ich – sehr bequem.

Die Märkte haben sich verändert.

Wir reden sicher nicht mehr von Bitterfeld, Sachsen-Anhalt oder Ostdeutschland ...

Ich kenne grandiose Firmen aus Sachsen-Anhalt, Sachsen und Brandenburg. Es ist keine Frage von regionalen Verteilungen oder Ost und West. Es ist immer eine Frage von einzelnen Personen, die etwas erkennen und etwas besser machen wollen. Sie finden auch in der Schweiz grottige Firmen und in Österreich schlechte Betriebe.

... und die guten Betriebe unterscheiden sich von den schlechten durch Flexibilität und einen modernen Führungsstil?

Das ist nicht nur die Flexibilität. Das sind immer viele Faktoren: die Marktposition, die Produktqualität, die Kundenzufriedenheit, die Mitarbeitermotivation, die Arbeitsstrukturen und es ist auch immer die Frage, in welchen Zeiten wir uns bewegen. Es ist ein Spiel mit ganz vielen Variablen. Und das Thema Führung ist eine wichtige Stellenschraube, weil es jene ist, die am Menschen selbst ansetzt ...

Wenn jemand eine pfiffige Marketing-idee hat, sich aber nicht traut, sie vorzubringen, dann ist das wie Perlen vor die Säue werfen. Wenn jemand aber eine gute Idee hat und sie nicht nur äußern, sondern vielleicht auch umsetzen darf, dann zieht

die Firma gute Mitarbeiter an. Ein guter Mitarbeiter kennt andere gute Leute. Ein pffiger, findiger Typ kennt andere pffige, findige Typen. Und jetzt sagt der in seinem Freundeskreis: »Hej, ich hab' hier einen tollen Arbeitgeber, bei dem ich mich austoben darf, der mir Gestaltungsfreiheit gibt und bei dem die Arbeit richtig Spaß macht.« Es ist klar, dass irgendwann alle da arbeiten wollen. Oder andersherum: Wenn Sie in einer Firma – ich überspitze wieder – ein paar »Stinktiefel« haben, dann neigen diese dazu, andere Stinktiefel anzuziehen bzw. das Betriebsklima zu vergrätzen. Also ist es eine Führungsaufgabe dafür zu sorgen, dass die guten Mitarbeiter im Betrieb Vorfahrt bekommen und die Stinktiefel möglichst wenig zu sagen haben, oder eben sogar aus den Firmen verschwinden. Das alles gehört zu guter Führung ... Und die, kann man Menschen beibringen. In der Summe geht es um gesunden Menschenverstand und um Denkstile.

Würden Sie also sagen: Wenn die Unternehmer ihren Schweinehund überwinden und auf eine bessere Führung achten, dann haben Sie gegenüber anderen einen Mehrwert und Wettbewerbsvorteil?

Genau: Führung ist eine Schlüsselqualifikation für erfolgreiche Unternehmen! ...

Wenn Sie in einer Firma feststellen, dass Sie lauter kleine Befehlsempfänger haben, dann läuft etwas schief. Eigentlich müssen Sie in der Firma eine aktive Verbesserungskultur haben. Eigentlich muss jeder vor sich hin wurschteln und die Dinge besser machen wollen. Wenn die Leute zur Arbeit gehen und zwischen 9:00 und 17:00 Uhr das Gehirn, ihr Herz und ihre Leidenschaft ausschalten, haben Sie keine guten Unternehmen!

Ein Fazit, das als Schlusswort taugt. Was möchten Sie unseren Lesern noch mitgeben? Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist eine Reise. Wer mit dem Thema noch nichts zu tun hatte, der kann auf unserer Website www.gedankentanken.com mit kleinen Kurzvorträgen angefüllt werden, Spaß an der Materie entwickeln und einen Mehrwert entdecken.

Herr Dr. Frädrich – die Empfehlung geben wir gern weiter. Ich bedanke mich für das sehr interessante Gespräch. □

Steffen Wilbrandt

→ Dr. med. Stefan Frädrich



ist Motivationsexperte, Eventveranstalter und Weiterbildungsunternehmer (GEDANKENTANKEN). Seit 2003 ist er als Trainer, Coach und Consultant erfolgreich und schrieb einige Bücher, darunter Best- und Longseller. Er erfand das Motivationsmaskottchen »Günter, der innere Schweinehund« und entwickelt erfolgreiche Seminare (z.B. »Nichtraucher in 5 Stunden«). Im Fernsehen, tritt Stefan Frädrich regelmäßig als Coach auf. Als professioneller Redner motiviert er jedes Jahr Tausende Seminar- und Vortragsteilnehmer. Sein Ziel: komplexe Zusammenhänge verständlich, logisch und unterhaltsam machen – und dadurch etwas bewirken!