

FANS FÜHREN

Christoph Holly

© 2026 Christoph Holly

Herausgeber: Hollystic GmbH, Christoph Holly
Gerersdorf 39, 4531 Kematen an der Krems, Österreich; www.hollystic.at

Lektorat: Nadja Diem; www.semikolon-lektorate.at

Coverfoto: Werner Harrer, Fotografie, www.wernerharrer.com

Satz und Gestaltung: Elke Ferchhumer

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin/des Autors:
Buchschniede von Dataform Media GmbH
Julius-Raab-Straße 8, 2203 Großebersdorf, Österreich
www.buchschniede.at – Folge deinem Buchgefühl!
Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:
info@buchschniede.at

ISBN Softcover: 978-3-99203-177-1

ISBN Hardcover: 978-3-99203-164-1

ISBN E-Book: 978-3-99203-176-4

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

WARUM
MITARBEITENDE
KEINE FÜHRUNG
BRAUCHEN,
SONDERN
VERBINDUNG.

Christoph **Holly**
 *Fans führen!*

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	11
Kapitel 1:	
Begeisterung beginnt mit Verbindung	15
Neue Gewohnheiten bei Markus: Beziehungen stärken	17
Was uns oft im Weg steht	20
Sabines Erkenntnis: Gespräche beim Kaffee	21
Kleine Dinge, die Großes bewirken	22
Verbindung beginnt bei dir	23
<i>Snackable Content</i> : Verbindung fördern	24
Kapitel 2:	
Motivation entfachen und Fans gewinnen	25
Die schleichende Entkopplung	26
Externe vs. interne Motivation – und was dazwischen liegt	27
Jasmins Erfahrung: Verantwortung statt Kontrolle	35
Praxisimpuls – Was Motivation tötet	36
Melanies Wahrnehmung: Zuhören als Wendepunkt	40
Der Energie-Kompass	42
Wenn Motivation spürbar ist	45
Fans entstehen aus Verbindung	46
Durch einen Funken entsteht Feuer	48
Reflexionsfragen für Führungskräfte	49
<i>Snackable Content</i> : Fans erlangen	51
Kapitel 3:	
Fans als effektivere Verkäufer	52
Warum Fans besser verkaufen	53
Was Untersuchungen zeigen	55
Maßnahmen zur Förderung fanbasierter Vertriebskultur	58
Konkrete Umsetzungsideen	59

Begeisterung als stärkster Vertriebskanal	60
Reflexionsfragen für Führungskräfte	61
<i>Snackable Content</i> : Zehn Kernimpulse	62

Kapitel 4:

Kommunikation, die ankommt	63
Kommunikation als Brücke zur Motivation	64
Was die Forschung sagt	68
Sprache, die bewegt	69
Zuhören als Schlüssel	70
Sprache, die Anerkennung transportiert	71
Beispiele inspirierender Führung	72
Was Führungskräfte konkret tun können	74
Fragen zur Selbstreflexion	76
<i>Snackable Content</i> : Kommunikation erreicht Fans	77

Kapitel 5:

Das Dramadreiseck	78
Das Dramadreiseck verstehen und Konflikte konstruktiv lösen ..	81
Ein Fallbeispiel aus dem Alltag	84
Der Weg raus – vom Dramadreiseck zur Entwicklungstriade	85
Geschlechterspezifische Unterschiede im Dramadreiseck	88
Transformation statt Drama	90
Wissenschaftliche Perspektiven auf Konfliktverhalten	91
Die Auflösung des Dramadreisecks	93
Fragen zur Selbstreflexion	94
<i>Snackable Content</i> : Rollenverständnis	95

Kapitel 6:

Klarheit schaffen ohne Missverständnisse	96
Warum Klarheit in der Kommunikation der Schlüssel ist	98
Die häufigsten Ursachen für Missverständnisse im Führungsalltag	102

Warum Klarheit so kraftvoll wirkt	103
Klarheit in der Kommunikation – Tools und Methoden	105
Fragen zur Selbstreflexion	108
<i>Snackable Content</i> : Kommunikationsförderung	109

Kapitel 7:

Wahrnehmung lenken – die Kunst, das Wesentliche zu sehen ...	110
Warum Wahrnehmung entscheidend für gute Führung ist	113
Wahrnehmungslenkung – Tools und Methoden	116
Fragen zur Selbstreflexion	118
<i>Snackable Content</i> : Wahrnehmungsstärkung	119

Kapitel 8:

Vertrauen und Verbindung herstellen	120
Vertrauensbildung – Tools und Methoden	128
Fragen zur Selbstreflexion	130
<i>Snackable Content</i> : Vertrauensbildung	131

Kapitel 9:

Emotionale Intelligenz als Motor inspirierender Führung	132
Warum Emotionen der Kern jeder Führung sind	135
Resonanz – das unsichtbare Band, aus dem Fans entstehen	135
Die fünf Dimensionen emotionaler Intelligenz	138
Praxisimpulse für gelebte emotionale Intelligenz	141
Fragen zur Selbstreflexion	145
<i>Snackable Content</i> : Führungskomponenten	146

Kapitel 10:

Orientierung, Energie und Richtung vorgeben	147
Warum Vision mehr ist als ein Ziel	150
Wie eine Vision entsteht, die trägt	151
Von der Vision zur Umsetzung	152
Vision leben bedeutet Vorbild sein	153

Eine Übung für Führungskräfte: Der Vision-Realitäts-Check . . .	154
Fragen zur Selbstreflexion	155
<i>Snackable Content</i> : Klarheit	156

Kapitel 11:

Der Weg zu einer nachhaltigen Führungskultur	157
Wie Kultur wirklich entsteht	160
Warum nachhaltige Führung immer Kulturarbeit ist	161
Fans führen als System, nicht als Einzelmaßnahme	162
Verantwortung, Transparenz und Fehlerkultur – die drei Hebel der Praxis	163
Fans führen heißt Führung sichtbar machen	164
Fragen zur Selbstreflexion	165
<i>Snackable Content</i> : Fans führen	166

Kapitel 12:

Wenn Führung zu Fan-Bindung wird	167
Praxisbeispiel 1: Im Familienbetrieb – von Loyalität aus Pflicht zu Loyalität aus Überzeugung	168
Praxisbeispiel 2: Wachstumsunternehmen – Wie Fan-Führung ein Unternehmen stabilisierte, ohne es zu bremsen	171
Praxisbeispiel 3: Im Produktionsbetrieb – Wenn Fehler Angst erzeugen	174
Praxisbeispiel 4: Im Dienstleistungsunternehmen – Wie Führung durch Präsenz zu Vertrauen und Fan-Bindung führt . .	178
Praxisbeispiel 5: Internationale Inspiration – Wie Konsequenz Vertrauen schafft und aus Mitarbeitenden Fans macht	182

Kapitel 13:

Kommunikation in der Familie – Fans führen beginnt zu Hause . . .	186
Warum die Familie der ehrlichste Führungsraum ist	187
Kommunikation ist Beziehung, nicht Informationsaustausch . .	190
Was Familien uns über echte Fan-Bindung lehren	191

Wenn Kommunikation kippt	192
Die Familie als Trainingsfeld für Fan-Führung	193
Zwischen Nähe und Führung – ein oft missverstandener Raum ..	194
Was wir weitergeben, ohne es zu merken	194
Der leise Übergang von Familie zu Organisation	195
Ein Perspektivwechsel	197
Fragen zur Selbstreflexion	199
<i>Snackable Content</i> : Führungsfähigkeiten	201

Kapitel 14:

Die Zukunft von Fans führen – wesensgerechtes Arbeiten als neue

Normalität **203**

Warum das alte Arbeitsverständnis an seine Grenzen stößt ...	207
Was wesensgerechtes Arbeiten wirklich bedeutet	208
Fans führen in einer neuen Arbeitswelt	209
Die Rolle der Führungskraft im Wandel	209
Warum Fans führen nicht nur ein Trend ist	210
Fragen zur Selbstreflexion	211
<i>Snackable Content</i> : Zukunftsvisionen	212

Fazit – Was bleibt **213**

Nachwort **215**

VORWORT

Dieses Buch ist nicht entstanden, weil ich noch ein weiteres Führungsmodell erklären wollte, sondern weil ich viele Jahre lang immer wieder den gleichen Moment erlebt habe: in Unternehmen, in Gesprächen mit Führungskräften, in Teams – und auch bei mir selbst.

Alles läuft: Die Zahlen stimmen. Die Prozesse funktionieren. Die Strategie ist klar – und trotzdem fehlt etwas. Kein Drama, kein offener Konflikt, sondern eine leise Distanz. Ein „Es passt eh alles, aber ...“. Dieses „aber“ hat mich nie losgelassen.

Mein Name ist Christoph Holly. Ich bin Unternehmer, Führungskräfte-Trainer, Speaker und Vater. Seit vielen Jahren arbeite ich mit Unternehmen unterschiedlichster Größen zusammen – vom Familienbetrieb bis zum internationalen Konzern. Zudem führe ich selbst mehrere Betriebe und kenne die Herausforderungen von Führung daher nicht nur aus Seminarunterlagen, sondern aus dem täglichen Leben.

Ich kenne die Freude, wenn ein Team über sich hinauswächst. Ich kenne aber auch die Zweifel, die schwierigen Entscheidungen und die Momente, in denen man sich fragt, warum trotz aller Anstrengungen die gewünschte Begeisterung ausbleibt.

Genau aus diesen Erfahrungen heraus ist dieses Buch entstanden. Nicht aus einer Theorie, nicht aus einem Managementtrend, sondern aus der Beobachtung, dass Menschen erst dann ihr volles Potenzial entfalten, wenn sie sich verbunden fühlen. Mit ihrer Aufgabe, mit ihrem Team und mit einem Sinn hinter ihrem Tun.

Je länger ich Unternehmen begleitet habe, desto klarer wurde mir: Die erfolgreichsten Teams haben nicht die idealsten Prozesse. Sie haben etwas anderes: Sie haben Menschen, die mitdenken, Verantwortung übernehmen und sich freiwillig einbringen. Kurz gesagt: Sie haben Fans. Ich habe mich gefragt: Warum brennen manche Teams für ihre Aufgabe, während andere trotz guter Rahmenbedingungen nur funktionieren? Warum übernehmen manche Menschen Verantwortung, ohne dass man sie antreiben muss, während andere geführt, motiviert und kontrolliert werden müssen? Die Antworten waren nie rein fachlich, sondern immer menschlich.

Ich habe gelernt: Mitarbeitende brauchen Führung – Fans nicht. Fans tragen, Fans denken mit – und Fans bleiben, auch wenn es schwierig wird.

So habe ich begonnen, genauer hinzusehen. Was unterscheidet eine Organisation, in der Menschen einfach nur arbeiten, von einer, in der sie sich verbunden fühlen? Aus dieser Beobachtung ist das sogenannte „Fan-Prinzip“ entstanden. Ich habe erkannt, dass Fan-Bindung kein Zufall ist. Sie entsteht immer dann, wenn drei Dinge zusammenkommen: Klarheit, Verbindung und Entwicklung. Menschen brauchen Orientierung. Sie brauchen Beziehung, und sie brauchen das Gefühl, wachsen zu dürfen, doch etwas Entscheidendes fehlt noch.

Ich habe erlebt, wie all das scheitern kann, wenn eines nicht stimmt: die innere Haltung. Wenn Worte und Verhalten nicht übereinstimmen. Wenn Werte zwar formuliert, aber nicht gelebt werden. Wenn Führung nur aus Technik besteht.

Für mich entstand eine einfache, aber kraftvolle Erkenntnis:

FAN-BINDUNG ENTSTEHT

AUS VERBINDUNG, KLARHEIT

UND ENTWICKLUNG –

MULTIPLIZIERT MIT HALTUNG.

Oder mit anderen Worten:

$$F = (V + K + E) \times H$$

Haltung ist kein zusätzlicher Faktor. Sie ist der Verstärker oder Entwerter.

Diese Formel ist kein mathematisches Spiel, sondern die Essenz vieler Gespräche, Fehler, Umwege und Lernmomente. Sie ist das Ergebnis unternehmerischer Verantwortung, nicht theoretischer Überlegung.

Ich habe selbst erlebt, wie leicht man in Optimierung und Effizienz abrutscht. Wie schnell Kommunikation funktional wird. Wie führerisch Kontrolle sein kann, wenn der Druck steigt.

Und ich habe erlebt, wie sich alles verändert, wenn Verbindung entsteht. Wenn Klarheit Sicherheit schafft. Wenn Menschen sich entwickeln dürfen. Wenn Haltung spürbar wird.

Dieses Buch ist ein Versuch, genau diesen Unterschied greifbar zu machen – nicht als Trend, nicht als Methode, sondern als bewusste Entscheidung.

Für Führungskräfte, die mehr wollen als funktionierende Teams. Für Unternehmer, die spüren, dass Erfolg allein nicht genügt. Und für Menschen, die bereit sind, zuerst bei sich selbst hinzusehen, denn echte Führung beginnt nicht mit Tools. Sie beginnt mit Bewusstsein.

Wenn dieses Buch dazu beiträgt, dass du einem Menschen klarer begegnest, eine Entscheidung aufrichtiger triffst oder Verantwortung mutiger übernimmst, dann hat es seinen Zweck erfüllt. Ich freue mich, dass ich dich auf diesem Weg begleiten darf.

A stylized, handwritten signature in dark ink, consisting of several fluid, overlapping strokes that form a cursive-like shape.

Christoph Holly

KAPITEL 1:

BEGEISTERUNG BEGINNT MIT VERBINDUNG

Es war Montagmorgen, als Julia sich zum ersten Mal fragte, warum sie überhaupt noch gern zur Arbeit kommt. Die Antwort gab ihr nicht ihr Kalender, das nächste Projekt oder das Intranet. Sie kam von einem kurzen Satz ihres Chefs, den sie beinahe überhört hätte: „Danke, dass du gestern einfach da warst.“

Ein kurzer Satz – aber er traf sie. Weil er etwas aussprach, was sie selbst nicht in Worte fassen konnte: Dieses kleine Gefühl, gesehen zu werden. Nicht für das Ergebnis, sondern für das, was sie eingebracht hatte. Für ihre Haltung, ihr Dasein. Für ihr Menschsein in einem System, das so oft nur auf Zahlen schaut.

In diesem Moment wurde Julia klar, was sie wirklich motiviert: Verbindung. Und dass Begeisterung genau damit beginnt.

Viele Führungskräfte erleben einen Alltag, der eng getaktet ist. Erwartungen stapeln sich, Entscheidungen folgen Schlag auf Schlag. Zwischen Umsatzdruck, Fachkräftemangel, regulatorischen Anforderungen und digitalen Tools bleibt oft kaum Raum zum Innehalten. Man organisiert. Man priorisiert. Man hält den Laden am Laufen. Und genau hier beginnt die leise Gefahr, denn wer nur steuert, verliert Verbindung. Und ohne Verbindung entsteht keine Begeisterung – nur Anwesenheit.

Was im ersten Moment wie ein funktionierendes System aussieht, zeigt bei genauerem Hinsehen Risse. Engagement-Erhebungen

zeichnen seit Jahren ein ähnliches Bild: Nur ein vergleichsweise kleiner Teil der Mitarbeitenden fühlt sich emotional wirklich verbunden mit dem eigenen Unternehmen. Viele erfüllen ihre Aufgaben zuverlässig, jedoch ohne innere Identifikation, und ein nicht unerheblicher Anteil hat sich innerlich bereits distanziert.

Diese Entwicklung bleibt nicht auf der Gefühlsebene. Fehlende emotionale Bindung wirkt sich spürbar auf Produktivität, Innovationskraft und Stabilität aus. Wenn Menschen funktionieren, sich aber nicht verbunden fühlen, entsteht ein schleichender Reibungsverlust – kulturell wie wirtschaftlich. Energie geht verloren, Initiative versiegt. Verantwortung wird abgegeben statt übernommen.

Innere Kündigung ist kein individuelles Problem. Sie ist ein systemisches Signal. Und sie beginnt selten laut. Sie beginnt schleichend. Mit einer kurzen Antwort, wo früher ein echtes Gespräch war. Mit einem Meeting ohne Blickkontakt. Mit einem Lob, das zwischen Tür und Angel fällt oder ganz ausbleibt.

Niemand meint es böse. Niemand entscheidet sich bewusst gegen Beziehung. Doch Schritt für Schritt entsteht ein Klima, in dem Leistung zwar vorhanden ist, aber das Leuchten fehlt.

Begeisterung zeigt sich selten in großen Gesten. Sie zeigt sich in der Haltung, mit der wir einander begegnen. Und diese Haltung ist spürbar, selbst wenn sie nicht ausgesprochen wird.

Mitarbeitende merken sehr genau, ob es im Kern um Menschen geht oder ausschließlich um Zielerreichung. Sie spüren, ob Führung präsent ist oder nur funktional. Und sie reagieren darauf – mit Engagement oder innerem Rückzug.

Daraus ergibt sich die entscheidende Frage: *Wie schaffen wir es, aus Mitarbeitenden wieder Mitgestaltende zu machen? Vielleicht sogar Fans?*

NEUE GEWOHNHEITEN BEI MARKUS:

BEZIEHUNGEN STÄRKEN

Markus leitet eine 40-köpfige Abteilung in einem Familienunternehmen im oberösterreichischen Zentralraum. Maschinenbau. International aktiv. Viel zu tun. Effizient. Er ist ein Macher. Früh im Büro, durchgetaktet, immer verfügbar. Wenn man ihn fragt, was ihn antreibt, sagt er: „Ich will, dass es läuft.“ Und es läuft – doch irgendetwas ist anders geworden.

Sein Team wirkt müde. Die Gespräche sind kürzer. Die Stimmung sachlicher. Niemand widerspricht mehr, was früher noch häufiger passiert ist. Und es fehlt etwas, das er nicht benennen kann. Bis ihn seine Assistentin Julia – ja, genau die – eines Tages fragt: „Markus, darf ich dir was sagen? Du bist da, aber irgendwie auch nicht. Früher hattest du öfter einen Blick für uns. Jetzt bist du einfach ... beschäftigt.“ Diese Worte treffen ihn. Nicht böse. Nur ehrlich. Und sie machen ihn wach.

Zwei Wochen später beginnt er mit einer neuen Gewohnheit: Jeden Dienstagvormittag findet für 30 Minuten ein „Kaffeegespräch“ mit einem anderen Teammitglied statt. Keine Agenda. Kein Reporting. Nur: „Wie geht’s dir gerade? Was beschäftigt dich?“

Am Anfang ist es seltsam. Manche Gespräche verlaufen stockend, andere überraschen ihn. Nach drei Monaten sagt ihm ein Mitarbeiter: „Es fühlt sich an wie früher. Als wir noch gewusst haben, warum wir das alles machen.“

Diese Verbindung hat nicht nur die Stimmung verändert – sie hat auch den Output verbessert. Ideen kommen schneller. Verantwortung wird geteilt. Und Markus spürt: Die Energie ist zurück.

Was ihn besonders überrascht: Er selbst fühlt sich leichter, weniger angespannt. Nicht mehr so kontrollierend. Er beginnt, seiner Intuition mehr Raum zu geben, und er entdeckt, dass Führung sich dann nicht mehr nach Druck, sondern nach Wirksamkeit anfühlt.

Verbindung lässt sich nicht befehlen. Aber sie entsteht, wenn wir bereit sind, zuzuhören – wirklich zuzuhören. Wenn wir Raum schaffen, in dem Menschen auftauchen dürfen. Nicht nur als Rollen, sondern als Menschen.

Das ist nicht weich. Das ist wirksam.

Denn dort, wo Menschen sich verbunden fühlen, wächst etwas, das man nicht kaufen kann: **Begeisterung**.

» NICHTS GROSSES
IST JE OHNE
BEGEISTERUNG
GESCHAFFEN
WORDEN. «

Ralph Waldo Emerson

WAS UNS OFT IM WEG STEHT

Viele Führungskräfte spüren, dass sie etwas ändern müssten. Doch sie haben Angst, als schwach wahrgenommen zu werden. Oder sie glauben, keine Zeit für solche „Soft-Themen“ zu haben. Der Alltag fordert Entscheidungen, Zahlen, Ergebnisse. Nähe? Das kommt später. Vielleicht.

Doch genau darin liegt der Denkfehler: Nähe ist kein „Extra“. Sie ist die Voraussetzung für Leistung. Menschen arbeiten nicht besser, weil sie kontrolliert werden. Sie arbeiten besser, wenn sie sich sicher fühlen. Und Sicherheit entsteht nicht durch Kontrolle, sondern durch Beziehung.

Erfahrungen aus internationalen Erhebungen und Unternehmensanalysen machen deutlich: Wo Vertrauen herrscht, steigen Bindung, Innovationskraft und Engagement spürbar. Unternehmen mit einer stabilen Beziehungskultur sind widerstandsfähiger, kreativer und langfristig erfolgreicher. Vertrauen ist kein „Nice-to-have“, sondern ein tragender Erfolgsfaktor.

Ein Bäckermeister aus dem Mühlviertel bringt es auf den Punkt: „Ich kann meinen Mitarbeitern sagen, wie lange ein Teig ruhen muss, aber wenn ich ihnen nicht zeige, dass sie mir wichtig sind, wird keiner am Morgen um 4 Uhr aufstehen und sein Bestes geben.“

Wer sich nicht gesehen fühlt, macht Dienst nach Vorschrift. Wer sich verbunden fühlt, bringt Ideen, übernimmt Verantwortung – und bleibt auch, wenn es unbequem wird.