





**BERND KÖGLER**

# **LESSONS LEARNED...?!**

**LEADERSHIP IN FAMILIE UND BERUF**

© 2021 Bernd Kögler

Korrektorat:	Lektor Aid / Martin Lang, MA B.Sc.
Wissenschaftlicher Beirat:	Mag. Manfred Wolf
Lektorat:	Martin Kögler
Umschlaggestaltung:	Bernd Kögler & Buchschmiede
Abbildungen:	Bernd Kögler
Zeichnung der Familie:	Tobias Kögler

Druck und Vertrieb im Auftrag der Autorin/des Autors:  
Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien  
[www.buchschmiede.at](http://www.buchschmiede.at)

978-3-99125-485-0 (Paperback)  
978-3-99125-486-7 (Hardcover)



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.

Der folgende Text verwendet, um die Lesbarkeit zu vereinfachen, die gewohnt männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen. Dies impliziert aber keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

# INHALTSVERZEICHNIS

PROLOG: DIE KIRSCHS .....	9
EINLEITUNG: WARUM DIESES BUCH, UND WELCHE INHALTE SIND ZU ERWARTEN? .....	19
KAPITEL EINS: UNSER LEITBILD, UNSERE VISION UND MISSION ....	25
KAPITEL ZWEI: SPIEGLEIN, SPIEGLEIN AN DER WAND.....	35
KAPITEL DREI: WEGEN GUTER FÜHRUNG ENTLASSEN.....	69
KAPITEL VIER: BUMM!, ZACK! ... IN DE GOSCH'N!.....	97
KAPITEL FÜNF: DER TON MACHT DIE MUSIK.....	117
KAPITEL SECHS: STIMMUNG! .....	143
KAPITEL SIEBEN: PARABELFLUG .....	157
KAPITEL ACHT: LESSONS LEARNED? .....	175

MEINE LITERATUREMPFEHLUNGEN .....	200
-----------------------------------	-----

LITERATURVERZEICHNIS .....	204
----------------------------	-----

ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	207
-----------------------------	-----

## **Vorwort:**

*Ich greife auf eine langjährige Berufserfahrung zurück und bin seit einer gefühlten Ewigkeit im selben Technologieunternehmen in der Steiermark tätig. Dabei bin ich langsam vom Mitarbeiter zur Führungskraft gereift.*

*In meinem Leben habe ich zahlreiche berufliche Auf und Abs durchgemacht, Krisen überstanden und auch Erfolge gefeiert. Ich bin dankbar für jedes einzelne lehrreiche Ereignis, auch wenn es für mich manchmal anstrengend und mühsam war.*

*Es war mir schon seit längerer Zeit ein Anliegen, meinen Erfahrungsschatz aus diesen Jahren mit dem „Rest der Welt“ zu teilen, nun habe ich meinen Traum verwirklicht.*

*Mein Ziel war, ein Buch zu schreiben, das nicht nur auf den Theorien der Führung aufbaut (davon gibt es meines Erachtens bereits genügend Lektüre), sondern eine humorvolle Geschichte in Episoden zu erzählen, die die theoretischen Aspekte miteinbezieht, denn davon gibt es meines Wissens nur sehr wenige Werke. Mir war es zudem wichtig, zu prüfen, ob die theoretischen Aspekte der Führung auch auf unser privates Umfeld übertragbar sind.*

*Somit ist Paul Kirsch natürlich ein wenig Bernd Kögler und umgekehrt, aber sehen Sie selbst...*





## PROLOG: DIE KIRSCHS

**I**ch möchte uns zum gemeinsamen Einstieg gerne den ersten Protagonisten der nun folgenden Episoden vorstellen, es ist Herr Paul Kirsch. Er ist aufgrund seiner äußeren Erscheinung aus meiner Sicht eindeutig zur Gruppe „unauffälliges Mittelmaß“ zu zählen. Von oben beginnend, erkennt man an seinem Äußeren sofort, dass Paul etwa durchschnittlich groß ist. Er hat dunkelblondes, kurz geschnittenes, leicht naturgewelltes Haar und einen grob angedeuteten Seitenscheitel. Neuerdings ziert bei der Arbeit am Computer auch eine moderne Gleitsichtbrille sein Gesicht und meistens hat er zudem ein freundliches, gewinnendes Lächeln auf seinen Lippen. In der Leibesmitte seines Körpers angekommen, erkennt man, dass Paul nicht zu dick, aber auch nicht wirklich untergewichtig ist. Er wiegt bei einer Größe von 180 Zentimeter um die 75 Kilogramm und ist selbst damit alles in allem nicht wirklich unzufrieden. Paul trägt in der Arbeit zumeist Hemd und Hose, vorwiegend keine Jeans, dafür aber ab und zu eine Weste oder ein Sakko. Seine Kleidung ist farblich eher in hellen, dezenten Blau- oder Grautönen gehalten. Anatomisch ganz unten angelangt, bemerkt der genaue Betrachter, dass Paul, gemessen an seiner Körpergröße, recht große Füße haben muss. Er bezeichnet seine „46er“ daher selbstkritisch als Flossen, wahlweise auch als Boote.

Paul charakterisiert sich selbst als eher konservativ, sehr kommunikativ und freundlich sowie spontan, offen und ehrlich. Aufgrund des abgeschlossenen Technik-Studiums ist er eher überdurchschnittlich gut ausgebildet. Paul ist heuer vierzig Jahre alt geworden und befindet sich somit in etwa der Mitte seines Lebens. Seit etwas mehr als zehn Jahren ist Paul mit seiner Frau Barbara verheiratet, die beiden haben gemeinsam eine Tochter und einen Sohn und sind

statistisch gesehen eine ziemlich durchschnittliche österreichische Vorzeigefamilie.

Beruflich ist Paul aktuell im mittleren Management eines renommierten, mittelständischen Unternehmens in Österreich tätig. Er ist dort für die Produktion und das Qualitätswesen verantwortlich und führt in diesem Zusammenhang ein Team von acht Personen, eine Mischung aus Männern und Frauen. Da er bereits seit mehr als zehn Jahren im selben Betrieb tätig ist, kennt er die dort gelebte Kultur und die wesentlichen Gepflogenheiten wie seine Westentasche. Auch für seine Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter ist er daher kein unbeschriebenes Blatt mehr.

Beschrieben wird Paul von seinem Chef als ein äußerst positiver und zielstrebigster Mensch, der die Kommunikation mit seinen Mitarbeitern sehr gut beherrscht. Er führt und lenkt mit ruhiger Hand, und agiert unternehmerisch, als Teil seines durchwegs motivierten Teams, überdurchschnittlich erfolgreich. Seine Mitarbeiter mögen ihren Chef, da er sie bei Bedarf unterstützt, sich dabei selbst aber nicht zu wichtig nimmt. Zudem hebt er sich weder optisch noch verbal von ihnen ab und versteht, sich ihrer Sorgen und Bedürfnisse nachhaltig anzunehmen. Er ist ihnen gegenüber äußerst umgänglich und schafft somit durchwegs ein sehr gutes Arbeitsklima im gesamten Bereich. Dabei lässt er viel individuellen Freiraum, und weiß auch, wie man Erfolge mitsammen entsprechend feiert. Man ist mit ihm daher sowohl als Mitarbeiter als auch in der Rolle des Vorgesetzten durchaus zufrieden.

Und wie geht es Paul selbst in seiner aktuellen beruflichen Rolle? Wenn er einige Jahre in seiner Karriere zurückblickt, war er als junger Techniker unerfahren und auch etwas unsicher, insbesondere was das Thema der Personalführung angeht. Zudem hatte er eigentlich nie vor, eine geplante Karriere zu bestreiten, es ist ihm

gewissermaßen im Laufe der Jahre mehr oder weniger passiert. Aber nun, in dieser Führungsrolle angekommen, findet er durchaus Gefallen und Freude daran. Er wurde vor etwa fünf Jahren von seinem damaligen Vorgesetzten auserkoren, das kleine Team, bestehend aus drei Kollegen, zukünftig zu übernehmen. Aus der Leitung des Teams wurde recht rasch die Verantwortung einer ganzen Abteilung, und seit zwei Jahren ist er in der Funktion des operativen Produktionsleiters angekommen, der direkt an die Geschäftsführung berichtet.

Im Zuge seiner Laufbahn absolvierte er auch mehrere Weiterbildungszyklen, die Firma investierte also mehrmals in seine Fähigkeiten in Sachen Kommunikation und Führung. Mit diesen Werkzeugen ausgerüstet, gelingt es Paul in der Regel recht gut, die Motivation seiner Teammitglieder hoch zu erhalten, sie zu neuen Herausforderungen anzuspornen, zu begeistern und so für ein gutes Betriebsklima zu sorgen. Es geht ihm, und offensichtlich auch seinen Mitarbeitern, also alles in allem gut – zumindest was seine Arbeit angeht – aber dazu später mehr.

In seiner Freizeit beschäftigt sich unser Paul zumeist mit seiner Familie. Zum einen kann er dabei nämlich abends seine beruflichen Themen sehr gut beiseiteschieben, aber natürlich liebt er seine beiden Kinder heiß und genießt daher sowohl die körperliche als auch die seelische Zuneigung beim gemeinsamen Spielen. Am Wochenende nützt er oftmals die Zeit sehr früh am Morgen, wenn die Liebsten noch in den Federn liegen, um sich, als Ausgleich zum Berufsalltag, ein wenig sportlich zu betätigen. Meistens packt er dafür die Laufschuhe aus und dreht eine kleine Runde von etwa fünf bis sieben Kilometern Länge. Seitdem neuerdings der Golden Retriever „Larry“ mit zum Familienverband gehört, begleitet dieser sein Herrchen dabei. Manchmal schnappt sich Paul auch sein Fahrrad und

bringt auf dem Rückweg seiner morgendlichen Ausfahrt, natürlich wieder in Begleitung von Larry, gleich frisches Gebäck für das bevorstehende Familienfrühstück mit nach Hause.

Früher, also noch bevor seine Kinder auf die Welt kamen, spielte er regelmäßig und gerne Golf, Tennis und Volleyball. Diese Leidenschaften hat er aus zeitlichen Gründen aktuell mehr oder weniger an den Nagel gehängt. Aber wer weiß, vielleicht kann er ja seine Kinder zukünftig für eine dieser Sportarten ebenfalls begeistern und dann selbst auch wieder aktiv durchstarten. Dasselbe gilt für das Musizieren. Paul hat das Gitarrespielen vor mehr als zwanzig Jahren gelernt und seitdem immer wieder gerne und regelmäßig zum Instrument gegriffen (Stilrichtung Blues und Rock, Jazz würde er auch gerne können). Aber nachdem die kleine Marie nach zwei Jahren Unterricht in der Musikschule nun absolut keine Freude mehr am gemeinsamen Üben mit Papa hat, spielt Paul leider auch nur mehr sehr unregelmäßig.

Jetzt kennen Sie unseren Paul ja schon recht gut, und Sie können sich bereits ein erstes Bild von ihm machen. Nun fragen Sie sich sicher: Und, wie ist seine Frau so? Wie sieht sie aus, und was treibt sie so den ganzen lieben Tag lang?

Ich will uns daher nicht länger auf die Folter spannen, und hier ist sie schon: Frau Barbara Kirsch, geborene Prinz. Lassen Sie uns, um die Spannung für die männlichen Leser zu erhöhen, bei ihrer äußeren Gestalt ganz unten beginnen. Barbara trägt gerne bequeme, eher sportliche Schuhe mit niedrigem Absatz, als Beinkleid meistens dunkelblaue Jeans oder Chinos, in seltenen Ausnahmefällen auch einmal einen modischen Rock. Sie ist schlank, das kann man bereits am Schnitt der Hose erkennen, und die Annahme wird sofort bestätigt, wenn man auch bei ihr einen Blick nach oben zur Körpermitte wirft. Als Oberbekleidung trägt sie gerne modern geschnittene

Blusen oder Tops, manches Mal ziert zudem ein Schal oder eine Kette ihren schlanken Hals. An den Fingern glänzt der Verlobungsring an der linken und der Ehering an der rechten Hand, sonst nichts. Ihre Fingernägel sind sehr gepflegt, was auf eine regelmäßige und gründliche Pflege ihres Äußeren schließen lässt. So, jetzt geht es aber ans Eingemachte und ein Blick in ihr äußerst attraktives Gesicht verrät ihre natürliche Schönheit. Kaum aufgepeppt durch Lippenstift oder Makeup ist sie hübsch, so wie sie ist. Weiche Konturen, heller Teint, haselnussbraunes, leicht gewelltes, schulterlanges Haar, welches sie zumeist offen trägt sowie dunkelbraune Augen. Dazu noch ein hübsches, freundliches Lächeln und ein kleines Muttermal an der rechten Seite ihrer Oberlippe. Barbara ist, so wie auch Paul, vergleichsweise kein Riese, sie ist körperlich nur etwas kleiner als ihr Mann. Alles in allem, so würde ich es augenzwinkernd bezeichnen, ist sie aber schon ein „Häschen“.

Beruflich gesehen ist unsere Barbara ursprünglich gelernte Volksschullehrerin, sie hat diese Tätigkeit auch einige Jahre nach dem Abschluss ihrer Ausbildung mit viel Freude ausgeübt. Nach vier Jahren als Lehrkraft entschied sie sich aber dazu, im zweiten Bildungsweg, noch bevor Sie ihren zukünftigen Gatten kennenlernte, berufsbegleitend zu studieren. Sie ist daher nun zudem ausgebildete Personalistin und Akademikerin, so wie ihr Mann auch. Aktuell ist sie nach der zweiten Karenzzeit, ihr gemeinsamer Sohn Sebastian ist inzwischen schon fünf Jahre alt geworden, wieder als Teilzeitkraft in die Arbeitswelt eingetreten. Sie hat vor und nach ihrer ersten Karenzperiode in der Personalabteilung desselben Unternehmens wie Paul gearbeitet, wo sich die beiden vor etwa zwölf Jahren erstmals zufällig über den Weg gelaufen sind. Nach der Rückkehr aus der zweiten Karenzphase ist sie nun zwar in einen anderen Betrieb eingetreten, arbeitet aber wiederum als Fachkraft in dessen Personalabteilung.

Barbara war immer eine Gestalterin, die gerne sehr viel Energie und Zeit für ihre, sie sagt immer Berufung dazu, aufzuwenden bereit war. Sie kommt generell sehr gut mit ihren Kollegen aus, genießt hohes fachliches und soziales Ansehen bei den Arbeitern und Angestellten des Unternehmens und hinterlässt auch bei den Chefitäten einen äußerst eloquenten Eindruck. „Auf die Babs kannst zählen, die haut sich rein, da gibt’s nie Bröseln<sup>1</sup> und die Qualität ist immer Top“, soll einmal einer der beiden Geschäftsführer off the record über sie gesagt haben.

Und, ist sie selbst auch glücklich mit ihrer aktuellen Situation? Prinzipiell schon, aber die Mehrfachbelastung, bestehend aus Job, Kindern, Haushalt, Hobbies und dem neuerdings zur Familie gehörigen felligen Vierbeiner, hinterlässt doch die eine oder andere nicht mehr leicht abschminkbare Augenfalte in ihrem Gesicht. Aber was solls, sie ist ja auch kein junger Hüpfen mehr. Karriere wollte sie ursprünglich eigentlich schon machen, aber ihr Wunsch nach einer eigenen Familie war auch schon immer da und stark ausgeprägt. Und was ist sie nicht stolz auf ihre beiden Sprösslinge, für deren Erziehung sie zumindest aktuell sehr gerne ihren eigenen beruflichen Werdegang in den Hintergrund stellt.

Ihre entzückende, blond gelockte Tochter Marie ist bereits neun Jahre alt und besucht mit viel Begeisterung die vierte Klasse der örtlichen Volksschule. Sie liebt Pferde, Singen, Tanzen, Stofftiere und ihre beiden Spielkameraden – also den jungen Golden Retriever, der auf den Namen Larry hört, und ihren kleinen Bruder. Und Sebastian, der kleine Sonnenschein und Strahlemeister mit der dunklen Wuschelmähne, Barbara nennt ihren Oberlausen<sup>2</sup> liebevoll Sebi, ist sowieso ihr Ein und Alles. Er geht seit Beginn des Jahres zweimal in

---

<sup>1</sup> Österreichischer Begriff für Ärger

<sup>2</sup> Lausbuben

der Woche in den Kindergarten, ist sonst aber noch sehr glücklich darüber, möglichst viel Zeit mit seiner Mama und Larry zu Hause, im Garten oder auf dem Spielplatz verbringen zu können.

Ja und wer weiß, vielleicht geht Barbara es auch beruflich nochmals mit Vollgas an, wenn beide Kinder richtig selbstständig und in der Schule angekommen sind, schauen wir mal. Aktuell macht sie aber gerne, was sie tagtäglich macht, sowohl im Job als auch in ihrer Familie.

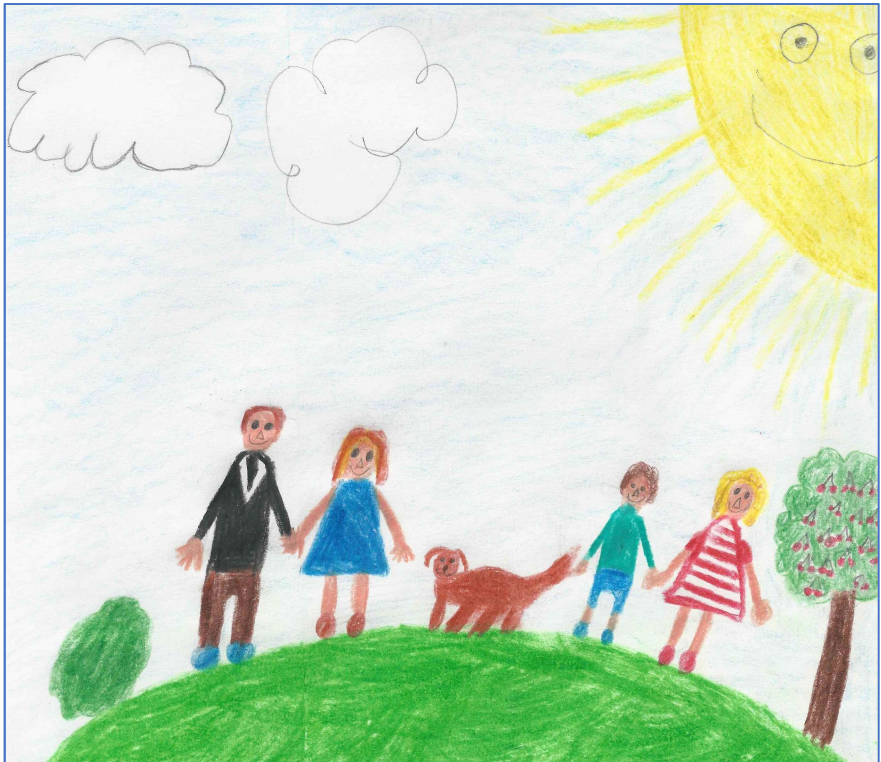
Jetzt haben wir ganz darauf vergessen, uns nach den Freizeitaktivitäten unserer Barbara zu erkundigen. Wenn man sie direkt darauf anspricht, sagt sie, dass sie eigentlich überhaupt keine Zeit mehr übrighat, über die sie selbst und frei verfügen kann. Aber das ist natürlich nicht vollkommen richtig. Zweifellos gehen wöchentlich viele Stunden ihrer Zeit verloren, wenn sie nachmittags Marie in den Reitstall und zum Tanzunterricht bringt und Sebastian, der neuerdings im Fußballverein spielt, auch noch zweimal in der Woche hin und her chauffiert. Aber zumindest jeden Donnerstag übernimmt glücklicherweise Paul selbst die abendliche Fürsorge der beiden Kids und des Hundes während sie ihrem langjährigen Hobby, dem Yoga, nachgeht. Sie verbringt dieses Tagesende dann allwöchentlich gemeinsam mit ihren Freundinnen im Studio, wo sie nach der körperlichen Anstrengung zur Entspannung noch gerne ein Gläschen Prosecco zusammen trinken. Dabei wird natürlich ausgiebig geplaudert, die eine oder andre Person durch den Kakao gezogen, und ansonsten werden die aktuellen Neuigkeiten aus Familie und Beruf untereinander ausgetauscht. Klarerweise kann es da auch einmal etwas später werden, es sei ihr vergönnt!

Na, was halten wir nun von unseren beiden Hauptdarstellern? Sind doch ein sehr hübsches Pärchen und wenn man sich die beiden freundlichen Kinder und den entzückenden Hund hinzudenkt, gewinnt man den Eindruck von einer äußerst stimmigen Familiensituation sowohl privat als auch beruflich.

Die kleine Marie hat vor einigen Tagen ganz begeistert ein liebevolles Bild von der gesamten Familie Kirsch gemalt, welches ich Ihnen, liebe LeserInnen\*, an dieser Stelle nicht vorenthalten möchte.

*\* Der folgende Text verwendet, um die Lesbarkeit zu vereinfachen, die gewohnt männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen. Dies impliziert aber keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein*





*Abbildung 1: Die Familie Kirsch (gezeichnet von Tobias Kögler)*

Alle lachen, alles ist fein, die Sonne scheint. Bei den Kirschs ist offensichtlich alles im Lot, es gibt sogar einen Kirschenbaum im Garten. Und das ist es ja auch, im Großen und Ganzen, aber...



## EINLEITUNG: WARUM DIESES BUCH, UND WELCHE INHALTE SIND ZU ERWARTEN?

**I**ch denke, ich war zu Beginn ein wenig vorschnell und bin wahrscheinlich mit der sprichwörtlichen Tür völlig unvorbereitet ins Haus gefallen. „Da stellt mir der, ganz unverblümt und ohne jegliche Vorabinformation, zwei mir völlig unbekannte Personen, deren Kinder und sogar noch den Hund vor, der Depp<sup>3</sup>“! Oder: „Na ja, eh ganz nett, aber wofür eigentlich, worum geht es denn überhaupt?“ Gute Frage!

Kann sich jemand an eine ähnliche Situation wie die folgende erinnern, die mir selbst erst kürzlich passiert ist? Ich habe unlängst etwas gesucht und dabei zufällig etwas ganz anderes gefunden, wofür ich mich aber sehr gefreut und danach in ungeplanter Weise recht lange und intensiv damit beschäftigt habe (der Fachterminus dafür lautet Serendipität). Es war dies ein Skriptum eines zweitägigen Führungskräfte-Seminars, das ich vor einigen Jahren im Rahmen eines mehrstufigen Weiterbildungsprogrammes besucht hatte. Nicht nur, dass ich persönlich sehr schöne Erinnerungen an jenes Herbstwochenende habe, an dem ich einige meiner Kollegen von einer ganz neuen Seite kennenlernen durfte, so waren auch die vermittelten Lerninhalte äußerst prägend für meine zukünftige Arbeit in der Mitarbeiterführung.

Ich habe mir danach recht spontan Folgendes dazu überlegt: Ich bin weder studierter Psychologe noch ausgebildeter Trainer, Mentor oder Coach, war aber während meiner über zwanzigjährigen beruflichen Laufbahn selbst auf zahlreichen Aus- und Weiterbildungen

---

<sup>3</sup> Dummkopf oder Tölpel

zum Thema Leadership und Kommunikation, qualitative Personalauswahl und so weiter. Und ich habe viele, viele Unterlagen in Form von Flipchart-Protokollen, PowerPoint-Präsentationen sowie eigenen Mitschriften aus diesen Events mitgenommen, die ich jedoch leider nur gelegentlich hervorkrame oder, so wie zuletzt, völlig unerwartet wiederfinde, aber nie so richtig im Gesamtkontext zusammenbekomme. Dazu kommt noch jede Menge Fachliteratur (siehe meine Literaturempfehlungen im letzten Kapitel), die ich gerne regelmäßig in diversen Buchhandlungen kaufe und danach mit Begeisterung lese, aber eben immer nur Artikel für Artikel und Thema für Thema. Zusätzlich zählt natürlich auch jede einzelne meiner persönlichen Erfahrungen am lebenden Objekt, die ich selbst als langjährige Führungskraft in unterschiedlichen Funktionen mit einer Vielzahl von mehr oder weniger talentierten und motivierten Kollegen und Mitarbeitern machen durfte, dazu. Letztendlich lebe ich seit einer gefühlten Ewigkeit mit derselben Frau zusammen und bin bereits seit mehr als zehn Jahren mit ihr glücklich verheiratet. Wir haben einen gemeinsamen Sohn und sind somit selbst eine kleine, aber feine Familie. Ich kann also meiner Sicht nach auch aus meinem privaten Bereich aus dem Vollen schöpfen und viele wertvolle Erfahrungen miteinbringen.

Die Idee hinter diesem nun hier vorliegenden Buch mit dem Titel „Lessons learned...?!“ ist es, die wesentlichen Elemente aus meiner eigenen Ausbildung sowie meinem persönlichen Fundus zusammenzutragen und im Kontext der Anwendung auf Beruf und Familie in einer humorvollen und dennoch fundierten Art und Weise zu beleuchten und auf den Prüfstand zu stellen. Das alles mit dem Ziel, diese Lektüre für den Leser möglichst mit Freude zu verarbeiten und sich an viel bereits selbst Gehörtes und Gelerntes sowie die bisher gemachten Erfahrungen wieder zu erinnern. Den jungen, ambitionierten Führungstalenten unter uns, die noch vorbehaltlos und