

Personal Brand

1/22 Magazin



Gloria Potz

Raus aus der BlackBOX | 32

Tim Herrmann

Gemeinsam Wachstum stärken | 44

Roman Büchler

Immer weiter „FORAN“ | 50



Janis McDavid

Preisträger des
PERSONAL BRAND Award
| 12

www.personal-brand-magazin.de

Petra Lienhop | 04

Persönlichkeit wirkt!

Persönlichkeit wirkt. Unser Leben lang

*„Ich hätte gerne ein Wurstbrot.“
Was sagt dieser Satz über Persönlichkeit aus?
Petra Lienhop, die viele Jahre lang in der Hotellerie
tätig war, weiß, dass hinter diesen fünf Worten eine
ganze Menge steckt. Ein berühmter Gast richtete
diese an sie. „Und plötzlich kam zum Vorschein,
dass hier jemand ganz anderes vor mir steht. Eine
andere Persönlichkeit, ja fast schon ein anderer
Mensch“, sagt Petra Lienhop.*



Die Identität dieses Menschen mit all seinen Bedürfnissen, mit dem, was ihm wirklich wichtig ist, kam an die Oberfläche. Ungläubig schaute Petra Lienhop zum Gast und fragte, ob dieser wirklich ein Wurstbrot wolle. „Ihr Management hat Papaya aus Südamerika, französisches Edelwasser und japanische Meeresalgen vorgesehen – und Sie wollen ernsthaft ein Wurstbrot?!“ Sie erfüllte ihrem Gast den Wunsch. Einer der auslösenden Momente. Sie fragte sich, was Persönlichkeit ausmacht und begann, sich intensiv mit der Thematik auseinanderzusetzen.

Persönlichkeit und Verantwortung

Auch wenn Petra Lienhop der Satz „Ein Pony ist kein Tennisschläger“ von ihren Eltern zum Hals raushing, so zeigte er, wie wichtig Verantwortung ist. Verantwortung für andere Menschen oder Tiere zu übernehmen, ist mit Kümmern verbunden. Doch was ist Verantwortung eigentlich?

In ihrer Ausbildung und auch in den Jahren danach erlebte Petra Lienhop einen sehr direkten Führungsstil.

Sie erinnert sich noch gut, dass niemand gewagt hätte, den Mund aufzumachen. „Unsere Meinung interessierte nicht. Wir hatten auch nicht das Gefühl, dass wir mitreden durften.“ Sie litt nicht darunter, kannte sie es doch nur so. Die Verantwortung lag bei den anderen. Sie wurde nicht darauf hingewiesen, diese selbst zu übernehmen. Die Person, die Anweisungen gab, hatte die Verantwortung. Schön bequem auf der einen Seite, absolut einschränkend auf der anderen. „Es gab keine Möglichkeit der Selbstentfaltung.“ Petra Lienhop sieht hier einen immensen Wandel. „Heute sind wir auf einmal gefordert, nicht nur in der Führungsrolle, sondern auch überall anders, Verantwortung zu übernehmen.“ Das fällt schwer – vor allem mit dem Blick auf andere. Und dann gibt es noch jene, die noch nicht einmal schaffen, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen. Schließlich ist sich jeder selbst am nächsten, das sollte auch für Verantwortung gelten, denn diese beginnt genau dort. Bei uns selbst.

Was das bedeutet, hat Petra Lienhop am eigenen Leib in ihrem persönlichen Worst-Case-Szenario erfahren. Sie hatte als Führungspersönlichkeit Verantwortung für ihre Mitarbeitenden. Einer ihrer Mitarbeitenden tat etwas in ihren Augen verwerfliches. „Raus. Sofort.“ – so ihre Reaktion. Jemand anderes hätte es als dummen Jungengstreich abgetan, war der Mitarbeiter doch gerade einmal 19 Jahre alt. Nach seinem Rausschmiss ging es Schlag auf Schlag – einen Tag später wollte er „Rache“. Am Ende zerstörte er nicht Petra Lienhops Leben, wie er es vorgehabt hatte, sondern das seiner Freundin. Sie stirbt. Petra Lienhop brachte das zutiefst ins Nachdenken. „Was tragen die Menschen teilweise für Pakete mit sich herum, von denen wir als Führungspersönlichkeiten gar nichts wissen. Viele unterschätzen das Potenzial und wozu die eigenen Leute fähig sind, weil sie diese gar nicht richtig kennen. Und das liegt in unserer Verantwortung.“

Persönlichkeit und Vertrauen

Vertrauen führt Menschen zusammen und ist im Business wie im Privaten die Basis für ein gesundes Miteinander. Für Petra Lienhop ist es in erster Line eine Haltung: „Vertrauen bekommen wir geschenkt. Dann, wenn wir einiges richtig gemacht haben. Jetzt könnte der Gedanke aufkommen, dass Vertrauen

erarbeitet werden muss, doch es geht weit darüber hinaus. Es ist nicht das Erreichen eines Ziels, sondern eine durchgängige Haltung von Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Versprechen einhalten.“ Das funktioniert nicht nebenbei. Vor allem dann nicht, wenn es um sensible Themen geht. Menschen sind unterschiedlich – manche lassen sich nicht anmerken, wie es ihnen geht, anderen ist es ins Gesicht geschrieben. „Huscht eine Führungskraft, am besten noch auf das Handy blickend, durch die Abteilungen, darf sie auf die Frage ‚Wie geht es Ihnen‘ keine Antwort oder zumindest keine ehrliche erwarten.“

Vertrauen spiegelt sich darin wider, das Gefühl zu haben, über alles sprechen zu dürfen, aber nicht zu müssen. „Es ist das erste Thema, das Menschen, die in eine Führungsposition kommen, begegnet.“ Für Petra Lienhop war und ist Vertrauen schaffen, sowohl zu ihren internen als auch externen Gästen, ein zentrales Element. Interne Gäste sind für sie Mitarbeitende, die jederzeit wieder abreisen können, weshalb der Einstellungsprozess, der Check-in ins Unternehmen, eine entscheidende Rolle einnimmt. Meistens wird aus dem Bauch heraus entschieden – wer schlau ist, nimmt sich Tools zur Hilfe, um ein mögliches Pokerface zu durchschauen. „Doch in fast allen Fällen, und das ist nach meinem Empfinden ein Relikt der alten Zeit, lautet die Frage was und nicht wen einstellen.“ Hochmotiviert werden neue Mitarbeitende gesucht. Mit einem genauen Bild, was die Person alles zu können und zu wissen hat. Und wenn on top noch ein bisschen von der Unternehmensmentalität geteilt wird, scheint es als wäre der heilige Gral gefunden. Dann hört es aber auch schon auf. Bei den meisten zumindest. Es ist ein fachlicher Volltreffer doch eine charakterliche Niete, die auch mit noch so viel Druck einfach nicht ins Unternehmen passen will. An anderer Stelle ist dieser Mensch bestimmt gut aufgehoben – doch eben nicht hier. „Der Mut, sich nach der Probezeit wieder zu trennen, fehlt vielen. Schließlich sind gute Mitarbeitende rar gesät. Doch Hand aufs Herz, ein Tod muss gestorben werden. Ich bin Menschen gegenüber stets positiv eingestellt, nichtsdestotrotz passt nun mal nicht jeder Mensch in jedes Umfeld und das ist auch gut so. Ist das während des Einstellungsprozesses noch nicht aufgefallen, sollte spätestens dann reagiert werden, wenn es offensichtlich wird.“ Deshalb sollte die Frage nicht lauten was, sondern wen suchen wir. Arbeiten die richtigen Menschen im richtigen Umfeld, entsteht von vorneherein eine andere Basis des Vertrauens.

Persönlichkeit und Macht

Gib einem Menschen Macht und er zeigt sein wahres Gesicht. Leider scheint es als wäre vielen Führungspersönlichkeiten der gesunde Menschenverstand mit jeder Sprosse der Karriereleiter mehr abhandengekommen. „Viele denken nicht mehr an die Dinge zurück, die sie sich selbst vermutlich so oft gewünscht haben, als sie keine Führungspersönlichkeit waren.“ Petra Lienhop kennt machtgetriebene Menschen in Top-Führungsverantwortung. Zum Beispiel als sie am Anfang ihrer Karriere in die Schweiz ging: „Ich wusste, wenn ich 18 Monate in die Schweiz gehe, dann bin ich dort 18 Monate auch der ‚Depp vom Dienst‘. Punkt. Und gleichzeitig bin ich der Macht anderer ausgesetzt.“ Anderes Beispiel: Warum gehen Leute in die Drei-Sterne-Küchen, wo sie 17 Stunden arbeiten, niedergemäht werden und die hochdramatischen Auswirkungen zu spüren bekommen, wenn der Schnittlauchhalm auch nur einen halben Millimeter zu weit rechts oder links liegt. Ob in Küchen, Hotels oder anderen Unternehmen – es gilt nach wie vor allzu oft noch der Grundsatz, nur dominante Menschen schaffen es an die Spitze. Denn nur mit dieser Eigenschaft sei es möglich, Führungsverantwortung zu übernehmen und das Amt mit handelnder Kraft auszufüllen. Eine echte Führungskraft eben. „Jetzt bin ich beim Wort Führungskraft. Führung hat nichts mit Kraft zu tun. Und das hat auch nichts mit Dominanz zu tun. Es geht um Präsenz. Es geht um Wirkung. Es geht um Persönlichkeit. Darum, wie ich wahrgenommen werde.“



Was zeichnet dominante Menschen aus? Sie führen von oben nach unten. Eine eigene Meinung haben die anderen nicht zu haben. Natürlich braucht es solche Menschen. Sie sind Visionäre, haben große Ideen und setzen diese mit ihrer Macht auch durch. Ausgleich schaffen heißt das Zauberwort. „Ich hatte immer einen Stellvertreter, sprich einen Mann im Führungsteam. Und der war auch noch ganz anders als ich“, erzählt Petra Lienhop. „Es gibt gewisse Dinge, die möchte eine Mitarbeiterin nicht mit einem Mann und ein Mitarbeiter nicht mit einer Frau besprechen. Das ist Punkt eins, der zweite ist, der andere sollte so ziemlich das Gegenteil von einem selbst sein. Nur so funktioniert es, alle mitzunehmen.“

Persönlichkeit und Führung

Führung ist die wichtigste Aufgabe einer Führungspersönlichkeit, davon ist Petra Lienhop felsenfest überzeugt. „Eine Führungspersönlichkeit darf keine Führungskraft sein. Führung hat nichts mit Kraft zu tun, sondern mit Persönlichkeit.“ Das setzt bei einem selbst an. Welche Person bin ich? Was für eine Persönlichkeit habe ich? „Ich kann nur dann in der Form meine Führung leben, wenn ich weiß, wer ich bin.“ Führungspersönlichkeiten dienen ihren Mitarbeitenden. Doch nicht im Sinne eines wunscherfüllenden Flaschengeistes. Es gilt auch weiterhin, trotz der dienenden

Haltung, unbequeme Entscheidungen zu treffen. Es gilt, gewisse Dinge voranzutreiben und umzusetzen. Die Frage ist nur wie. „Das ist meiner Meinung nach der große Unterschied zwischen damals und heute. Ich stelle die Menschen nicht mehr vor vollendete Tatsachen, sondern nehme sie mit.“ Menschen brauchen auch heute noch Führung entgegen der Meinung, dass sich insbesondere die Generationen Y und Z führungslos am wohlsten fühlen. Leitplanken und keine Vorgaben lautet hier das Stichwort. „Ich hatte früher keine Leitplanken, sondern Vorgaben, die es einzuhalten galt. Ich lief so lange auf einer Schnur, bis der Moment kam, an dem mir selbst bewusst wurde, wie wichtig das Thema Persönlichkeit ist. Und das hat letztlich auch mit dem Wurstbrot zu tun.“

Persönlichkeit im Selbst

Petra Lienhop hatte viele hochrangige Menschen aus der Politik zu Gast im Hotel. „Ich fühle mich bei Ihnen wohl und gut aufgehoben“, sagte einer dieser an einem eiskalten Wintertag nach einem spontanen Besuch zu ihr. Außerhalb jeglichen Protokolls, denen solche Besuche ansonsten unterliegen. „Das war der Zeitpunkt, an dem ich angefangen habe, darüber nachzudenken, was ich anders mache wie die anderen.“ Für sie war es selbstverständlich, nicht außergewöhnlich, sondern sie hat einfach ihren Job gemacht. „Ich weiß, dass Sie fünf- undzwanzig andere Hochzeiten haben, aber Sie haben mir das Gefühl gegeben, dass ich der einzige Bräutigam in diesem ganzen Jahr für Sie war“, eine weitere Aussage, die auf die Frage „Was mache ich anders“ einzahlte. Petra Lienhop setzte sich intensiv mit sich selbst und dem Thema Persönlichkeitsstrukturen auseinander. Oft wurde ihr vorgeworfen sie sei arrogant – und auch heute denken das einige auf den ersten Blick. „Kann ich das ändern? Nein. Da kann ich noch so lächeln. Tut mir das heute was? Nein. Wieso nicht? Weil ich darum weiß und deswegen stört es mich nicht. Für mich heißt das, dass ich bei mir bin und mich selbst kenne.“

Petra Lienhop ist dankbar für den Prozess, den sie durchlaufen hat, als sie sich selbst gegenüber treten lernte. „Wer bin ich eigentlich? Wie wirke ich? Wie werde ich von anderen wahrgenommen? Werte? Was ist das eigentlich? Es existieren keine einmal festgeschriebenen Werte, die für den Rest unseres Lebens gelten. Natürlich haben wir gewisse Wertvorstellungen und daran orientiert sich alles. Aber im Grunde genommen wechseln wir auch vom egoistischen Ich bis hin zum kooperativen

Wir.“ Jeder schwankt zwischen diesen beiden Polen und das ist normal. Sich darüber bewusst zu werden, dass diese Schwankungen vollkommen legitim sind und sie zu akzeptieren, gehörte zu Petra Lienhops Prozess. Auslöser dafür waren in erster Linie ihre Begegnungen mit Menschen. Im Positiven wie im Negativen.

Sie machte sich ein Bild von den Menschen, mit denen sie zu tun hatte. Was wollen diese und worauf wollen sie angesprochen werden. Petra Lienhop erzählt von einem Brautpaar: „Herr Müller will definitiv Zahlen, Daten, Fakten und Frau Meier, werdende Müller, will Gefühle, Romantik und wissen, wie es sich anfühlt.“ Das zu erkennen, gelingt nur, wenn das eigene Selbst klar ist. „Das machte einen Großteil meines Erfolgs aus. Ich kann nicht mehr oder weniger als andere Menschen auch. Außer vielleicht ein bisschen genauer hinsehen und hinhören.“ Was für Brautpaare gilt, zählt auch für Mitarbeitende. „Was kann ich Gutes für diese Person tun? Bitte machen wir uns nichts vor. Die meisten Sachen werden weder von externen noch von internen Gästen in aller Offenheit gesagt.“ In der Regel steht der Kern zwischen den Zeilen oder im Nebensatz. Der Zauber liegt darin, das zu hören und zu lesen, statt noch mal nachzufragen. Deswegen kann Petra Lienhop jedem Menschen aufs Wärmste empfehlen, sich intensiv mit sich selbst auseinanderzusetzen. Und anschließend auch gern mit anderen.

Persönlichkeit und Ziele

Persönliche Ziele und Wünsche lassen sich insbesondere dann erfüllen, wenn klar ist, was gewollt wird. Jemand, der sich selbst und seine Persönlichkeit nicht kennt, schwankt stark in seinen Entscheidungen und lässt sich beeinflussen. Auf Petra Lienhop trifft das in keiner Weise zu. Sie hat ihren großen Traum vom eigenen Hotel nie aus den Augen verloren und einfach nur „geparkt“ als sie sich entschied, aktiv aus der Hotellerie auszusteigen. „Das war ein Prozess. Ich bin diesen Schritt gegangen, da ich feststellte, dass die Art von Hotellerie, wie ich sie lebe, heute nicht mehr en vogue ist. Im Moment gelten andere Dinge aber nicht das Thema der Persönlichkeit.“

Sie traf die Entscheidung, etwas anderes zu machen und stellte sich die Frage „Worin fühlst du dich wohl?“ „Das ist nicht der Gasthof zur abgebrochenen Ampel, auch wenn ich gerne einmal selbst darin absteige. Aber ich würde es nicht führen, und damit nicht leben, wollen. Es

ist und wäre nicht mein Leben, um es für mich und für andere schön zu machen.“ Petra Lienhop hat einen Anspruch – auch das floss für sie damals in die Entscheidung ein, ihren Traum vom eigenen Hotel zu parken. Sie weiß, wie es aussehen soll. Der genaue Ort steht noch nicht fest, doch viel Natur und eine gute Infrastruktur sind ein Muss. Da der persönliche Kontakt für Petra Lienhop enorm wichtig ist, darf es auch nicht zu groß sein. Sie will den Menschen eine berufliche Heimat geben. So wie damals, als sie ein Hotel leitete und die Weihnachtszeit vor der Tür stand. „Weihnachten schließen? Nein, also das kommt für mich nicht in Frage. Es wird Weihnachten gearbeitet und wir arbeiten auch an Silvester.“ Eigentlich war für die Mitarbeitenden klar: „Wir schließen das Haus Mitte Dezember und öffnen irgendwann im Januar wieder.“ Und dann kam Petra Lienhop und sagte: „Ich habe eine super Überraschung für euch. Wir schließen nicht. Wir feiern Weihnachten zusammen.“ Widerstand? Fehlanzeige! Sie konnte sich gar nicht retten vor Angeboten an den Feiertagen und zwischen den Jahren zu arbeiten und musste sogar einen Stopp einlegen. „Wir werden trotzdem alle an Weihnachten gemeinsam essen“, schlug sie vor. „Und alle kamen. Wir hatten eine großartige Zeit. Das höre ich heute noch, obwohl es jetzt mehr als 14 Jahre her ist.“

Auf der Weide hinter ihrem Hotel wehen die Mähnen der Mini-Pferde im Wind und ihr Gegenstück kümmert sich um die Mini-Esel-Zucht. Und vielleicht kommt dann das Heimatgefühl, das sich Petra Lienhop von Herzen wünscht.



Petra Lienhop

Viele Führungspersönlichkeiten in Spitzenpositionen erleben häufig Extremsituationen und persönliche wie unternehmerische Krisen. Vertraute Gesprächspartner-schaften gibt es nur selten und dennoch gilt es gerade für Top-Führungspersönlichkeiten, bedeutsame Verantwortung zu übernehmen und die Konsequenzen für jedwede Entscheidungen zu tragen. Mit dem Ergebnis, zur Marionette im eigenen Leben zu verkommen.

Als Sparringspartnerin und Vertraute unterstützt Petra Lienhop dabei, wieder in Spitzenleistung zu kommen, denn Menschen in Krisensituationen sind oft wie gelähmt. Petra Lienhop hat es sich zur Aufgabe gemacht, ihre Klientel wieder in ihre Wirksamkeit zu bringen, sie handlungsfähig zu machen, ihnen dazu zu verhelfen, wieder in ihre Macht und ins Tun zu kommen. Dabei packt sie wertschätzend, fordernd und fokussiert mit an – zu 100 Prozent.

www.petra-lienhop.eu

