



**Attitüde – die richtige Einstellung als Führungskraft -
Interview mit Ilja Grzeskowitz**

Juni 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

www.mehr-fuehren.de/podcast053

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



Geropp

Manchmal hat man den Eindruck, dass einige Menschen von Erfolg zu Erfolg eilen während andere um jede Anerkennung kämpfen müssen. Der eine steigt die Karriereleiter immer weiter nach oben, der andere strampelt, strengt sich an und kommt trotzdem irgendwie nicht weiter. Woran liegt das? Wie gelingt es herausragenden Führungskräften und Spitzensportlern und beeindruckenden Unternehmer IMMER wieder erfolgreich zu sein, trotz widriger Umstände? Ilja Grzeskowitz ist der Meinung, dass das wenig mit Glück, oder mit Zufall zu tun hat. Er ist davon überzeugt, dass es die innere Haltung ist, die richtige Einstellung oder auch die Attitüde, die den Unterschied macht. So lautet auch sein Buch: „Attitüde – Erfolg durch die richtige innere Haltung“. Ilja Grzeskowitz ist Autor, Redner und Unternehmer. Er spricht über Veränderung und unterstützt andere beim Hinterfragen des Status Quos und beim Entfalten des eigenen Potentials. Veränderung, beziehungsweise Change zieht sich durch Iljas Karriere wie ein roter Faden. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften startete er als jüngster Geschäftsführer Deutschlands. Für Karstadt, für Hertie, Wertheim und Ikea leitete er insgesamt zehn Standorte in ganz Deutschland. Im Jahr 2008 gründete er sein eigenes Unternehmen, um dann als Redner, Business-Coach und als Autor Menschen dabei zu helfen Veränderung als große Chance zu nutzen. Hier jetzt mein Interview mit Ilja Grzeskowitz.

Hallo Ilja, schön, dass es heute geklappt hat mit dem Interview. Dein Buch „Attitüde“ ist ja ein Bestseller geworden. Was genau verstehst du unter Attitüde - also dieser richtigen Haltung?

Grzeskowitz

Ja, Attitüde – viele sagen es ist so etwas wie Einstellung. Für mich ist das tatsächlich ein bisschen mehr, weil einer meiner Grundhaltungen, die ich dem Leben gegenüber habe, ist ja das Veränderung nicht das ist, was da draußen passiert, sondern die Art und Weise wie wir damit umgehen. Und die Attitüde ist quasi das, wie wir den unterschiedlichsten Veränderungen im Leben begegnen. Also das was wir tun in der Art und Weise wie wir es tun und ganz, ganz wichtig dabei: vor allem warum wir das ganze tun. Mit welcher Intention wir

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



in Gespräche gehen, mit welchen Intentionen wir in eine Projekt gehen und mit welcher Intention wir an unterschiedlichsten Herausforderungen gehen. Das ist für mich Attitüde.

Geropp

Ilja, Attitüde ist also die richtige Haltung. Jetzt verstehe ich das so, dass viele Leute da Schwierigkeiten haben. Was rätst du denen? Oder was ist es eigentlich, was in dieser Attitüde dann bei den Menschen nicht stimmt?

Grzeskowitz

Ja, der große Knackpunkt ist eigentlich, dass - jeder Mensch hat eine Attitüde, oder jeder Mensch hat eine eigene gewisse innere Haltung, mit denen er die Aufgaben des Lebens bewältigt, aber den wenigsten ist diese innere Haltung wirklich bewusst.

Geropp

Okay.

Grzeskowitz

Ich rate den Leuten zuerst einmal: „Schau mal genau hin, mit welcher Haltung gehst denn du deine Veränderungen im Leben an?“ Also bist du eher jemand, der den Fokus auf Probleme richtet, oder bist du jemand, der den Fokus auf mögliche Lösungen richtet? Wie sieht es aus mit deiner Flexibilität? Wie ist deine Wahrnehmung gestaltet? Und vor allem wie ist es mit deiner Umsetzungskompetenz? Und wenn man diese einzelnen Sachen mal ein bisschen abklappert, dann stellt man relativ schnell fest: „Oh, bei der einen oder anderen Geschichte bin ich ja schon ganz gut aufgestellt. Und dann gibt es vielleicht noch den einen oder anderen Bereich, wo ich noch ein BISSCHEN dran feilen muss.“ Und wenn man da loslegt und sagt: „Mensch, ich achte mal ganz bewusst auf die Dinge, wie ich sie mache und warum ich sie mache.“ Dann kommt irgendwann mal so eine Art Stein ins Rollen und man fängt an sich seiner eigenen inneren Haltung bewusst zu werden, die auch bewusst einzusetzen. Und

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



zwar gerade dann, wenn es mal kritisch wird, oder wenn es mal einen Konflikt gibt.

Geropp

Ja, das kann ich gut nachvollziehen. Jetzt sprichst du von dem Warum. Was ist denn dein Warum?

Ich habe dich als jemanden kennengelernt so bisher als der extrem positiv ist – ein Mensch mit viel Energie, der auch sehr erfolgreich durchs Leben geht. Zum einen - was ist dein Warum? Und gab es irgendwann in deinem Leben einen Wendepunkt, wo du dieses Warum erkannt hast? Oder war das schon immer da?

Grzeskowitz

Das ist eine gute Frage. Du hast das erkannt. Ich bin, glaube ich, tatsächlich ein sehr, sehr energievoller Mensch und ich habe immer tausend Ideen gleichzeitig im Kopf und eher manchmal die Schwierigkeit das so zu sortieren, dass ich weiß, welche setze ich denn zuerst um.

Geropp

Ja.

Grzeskowitz

Ja, ich bin schon ein Mensch, der sehr positiv eingestellt ist, aber bei mir ist das natürlich genau wie bei jedem anderen auch – bei mir geht es hoch, bei mir geht es runter, ich steige gerne auf Berge, ich habe aber auch viele, viele Täler zu durchschreiten. Ich glaube die Aufgabe für uns alle ist es, uns von diesen Tälern und Problemen nicht zu sehr einengen zu lassen und dann trotzdem sagen: „Jetzt erst recht. Ärmel hochkrempeln und weitermachen.“ Und jetzt hast du gerade gefragt: Gab es einen Wendepunkt? Ich glaube tatsächlich, dass es den gab, weil ich war ja früher – in meinem früheren Leben (lacht) sozusagen – war ich ja

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



jahrelang Geschäftsführer im Einzelhandel. Und für mich war das irgendwie ein Karriereweg, den ich irgendwann eingeschlagen habe und der für mich vorbestimmt war mit all den Konsequenzen, die es so mit sich brachte. Also permanente Versetzungen, neue Städte, neue Menschen, neuer Freundeskreis und das war irgendwie ÜBERHAUPT nicht das, wie ich mir mein Leben vorgestellt hatte. Also ich habe das gerne gemacht, aber ich habe das nicht wirklich geliebt – sagen wir es mal so. Und eines Tages stand ich tatsächlich – das war am 8. März 2008 18:45 – ich werde es bis heute nicht vergessen – stand ich im Stau auf der A24 zwischen Hamburg und Berlin, also kurz vor dem Limener Bruch, falls jemand diese Raststätte auf der Autobahn kennt. Und im Auto kommen mir auch ganz viele Ideen. Da habe ich Zeit zum Reflektieren und da habe ich zum ersten Mal überlegt: „Eigentlich bestimmst ja du, was mit deinem Leben passieren soll. Eigentlich hast ja du jederzeit die freie Wahl, ob das so weitergeht, ob du was ganz anderes machst, oder was genau passieren soll.“ Und in dem Moment habe ich damals die Entscheidung getroffen: „Nein, du machst jetzt wirklich das, was du wirklich gerne machen willst, was dir am Herzen liegt.“ Und das war quasi die Geburtsstunde meines eigenen Unternehmens. Das ist jetzt auch schon ein paar Jährchen her wieder. Aber da habe ich zum ersten Mal so dieses Warum gehabt – dieses Thema Selbstbestimmung, Selbstverantwortung – wenn du so willst. Dass wirklich jeder einzelne von uns so HART die äußeren Umstände auch sein mögen, wir haben schlussendlich immer die Wahl und die Verantwortung für uns selbst und können frei bestimmen, was soll in unserem Leben, was soll in unserem Job täglich passieren.

Geropp

Also wenn ich dich richtig verstehe, dein Warum ist das Thema Unabhängigkeit, dass du bestimmst – dieses Selbstbestimmung.

Grzeskowitz

Ja, Unabhängigkeit trifft es extrem gut und die Selbstverantwortung. Also nicht die Verantwortung für die eigenen Ergebnisse, für die eigene Situation und ganz, ganz häufig auch die eigene Unzufriedenheit auf äußere Umstände zu schieben, auf andere Menschen zu

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



schieben – entweder auf den Chef, oder auf die eigenen Mitarbeiter, die Frau, das Finanzamt, und wen es da alles so gibt, sondern zu sagen: „Nein, nein, es liegt ja eigentlich ausschließlich an mir. Und nur ich kann es ändern.“ Und das war für mich wirklich so ein – als ich das zum ersten Mal richtig begriffen hatte, dass es nur an mir liegt, dass es nur ich ändern kann, da haben sich für mich auf einmal ganz, ganz neue Türen geöffnet und auf einmal ganz neue Möglichkeiten ergeben, weil das war für mich wirklich auf einmal meine persönliche Unabhängigkeitserklärung, wenn du so möchtest.

Geropp

Das ist schön, ja. Was ist denn die richtige Einstellung, was würdest du sagen für eine Führungskraft, oder einen Unternehmer? Was empfiehlst du dem? Ist es immer die Unabhängigkeit, oder gibt es andere Arten der Attitüde? Worauf sollte eine Führungskraft besonders achten?

Grzeskowitz

Ja, ich meine eine Führungskraft sollte schon darauf achten, auch seine eigene Unabhängigkeit zu wahren, aber auch – das gilt für den Unternehmer genauso – hat natürlich immer auch Verantwortung für das eigenen Unternehmen, für die eigenen Mitarbeiter, oder für das eigenen Team – wie groß oder klein es auch sein muss. Deshalb ist für mich so die Kern-Attitüde einer guten Führungskraft, eines guten Unternehmers für mich vor allem Verlässlichkeit, es ist vor allem eine klare und faire Kommunikation und es ist vor allem die Fähigkeit schnelle Entscheidungen zu treffen, weil ich glaube das ist für mich das A und O einer guten Führungskraft – die Fähigkeit Entscheidungen zu treffen und nicht rumzueiern und solange gar nichts zu machen bis man das irgendwann ausgesessen hat. Sondern auch, wenn es mal eine harte Entscheidung ist, oder eine unpopuläre Entscheidung, aber Menschen schätzen es sehr und respektieren es sehr, wenn jemand in der Lage ist Entscheidungen zu treffen. Und das macht - glaube ich - den Unterschied zwischen einer guten und einer sehr guten Führungskraft aus. Wie sehr jemand in der Lage ist Entscheidungen zu treffen. Dazu gehört jetzt die vierte Eigenschaft, die ich sehr, sehr wichtig

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



finde, das ist Mut. Es gehört manchmal auch viel, viel Mut dazu bewusst einen Konflikt zu suchen, bewusst auch mal eine Entscheidung zu treffen mit der nicht alle einverstanden sind und trotzdem die Leute mitzunehmen, trotzdem das Team mitzunehmen, um langfristig einfach für alle den Erfolg sicher zu stellen. Und mit Mut meine ich vor allem auch mal bewusst mal in das Risiko zu gehen, wenn möglicherweise Chancen am Ende des Weges lauern. Das ist die wichtige Attitüde eines Unternehmers.

Geropp

Jetzt gibt es ja das Problem für eine Führungskraft, dass sie mit Mitarbeitern zusammenarbeitet, die – sagen wir mal – eine negative Einstellung haben. Die sehen überall das Negative, werden als Bedenkenträger wahrgenommen. Was ist da dein Vorschlag, wie ein Manager mit solchen Mitarbeitern umgehen sollte?

Grzeskowitz

Ja, das kenne ich nur zu gut aus meiner eigenen Vergangenheit. Das kenne ich aber auch nur zu gut aus meiner täglichen Arbeit mit Kleinunternehmen, mit mittelständischen Unternehmern und gerade in großen Konzernen. Es gibt in jedem Team immer diese Nörgler und Miesepeter, die sich sofort auf die Suche nach dem Haar in der Suppe machen. Und es ist tatsächlich ein Problem, weil wenn man da nicht rechtzeitig gegensteuert, beeinflussen diese Leute ja über kurz oder lang auch andere Leute im Team und dadurch die ganze Stimmung im Endeffekt. Ich habe da eine relativ einfache Vorgehensweise. Es geht erst mal los mit klarem und wertvollem Feedback, weil ich glaube nicht allen ist bewusst wie sie auf andere wirken. Und viele dieser – du hast sie Bedenkenträger genannt – bezeichnen sich ja selbst: „Ja, ich bin Realist,“ oder denken „Ich bin im Recht.“ Und denen ist gar nicht so bewusst, wie sie nach außen wirken. Deshalb mit Feedback geht es los. Und dann finde ich ist es ganz, ganz wichtig, dass man diesen Leuten eine ganz, ganz klare und deutliche Erwartung ausspricht. Was genau die Führungskraft von diesen Leuten erwartet. Wie sie sich verhalten sollen und wie es in Zukunft weitergehen soll. Dann wiederum ist die Führungskraft ein bisschen in der Pflicht die Rahmenbedingungen zu setzen an die sich diese Leute auch entwickeln können und in

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



der sie ja ihr eigenes Potential ausleben können und in der sie diese negative Einstellung eine positive und für das Team förderliche Eigenschaft umwandeln können. Und da ist ganz, ganz wichtig: regelmäßige Feedbackgespräche, regelmäßiges Controlling, ob das Ganze auch eingehalten wird. Und wenn die Leute dann sagen: „Okay, ich gehe den Wege mit.“

Wunderbar, wenn die da dann sagen: „Nein, ich bleibe so wie ich bin.“, dann ist es auch Zeit mal ins wirkliche Konfliktgespräch zu gehen, weil über kurz oder lang kann sich das - glaube ich - kein Team leisten solche Leute mit durchzuschleppen. Weil es geht immer auf Kosten der Gesamtleistung. Es geht IMMER auf Kosten der Leute, die wirklich wollen und wenn alle Stricke reißen muss man sich glaube ich von solchen Leuten auch mal trennen.

Geropp

Wobei viele sagen ja, durchaus, dass ein Team ist es ja gut wenn es diversiv/ – wenn es sehr unterschiedlich aufgebaut ist. Und da ist natürlich auch in Ordnung wenn es – sagen wir mal – solche Bedenkenträger gibt. Ich glaube es geht mehr darum, wie diese Bedenkenträger ihre Bedenken dann äußern, oder?

Grzeskowitz

Ja, es geht in die richtige Richtung. Ich glaube es gibt einen RIESEN großen Unterschied zwischen diesen Bedenkenträgern und Leuten, die wirklich konstruktiv sind und sagen „Pass mal auf Leute das und das haben wir noch nicht bedacht.“ Und das ist gerade, wenn es um strategische Geschichten geht, wenn es um Ziele geht nur mit der rosaroten Brille rumlaufen und alle Risiken ausblenden – das führt ja zu nichts. Das heißt es ist wichtig, dass man offen diskutiert, dass man auch mal den Finger in die Wunde legt, dass man auch mal Kritik äußert, ABER das Ganze sollte IMMER Lösungsorientiert von statten gehen. Und dann ist es sehr, sehr wertvoll. Aber ich glaube, was du gerade gesagt hast hinter dieser typischen: „Egal um was es geht, ich bin immer dagegen, ich suche immer das Haar in der Suppe.“ Und das ist glaube ich eine andere Qualität von Bedenkenträger.

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



I: Ja, das kostet unheimlich Energie und führt zu nichts.

Grzeskowitz

Ja.

Geropp

Dann Ilja, wenn du dich selbst coachen würdest, an welchem Bereich deiner Persönlichkeit würdest du arbeiten? Oder arbeitest du auch vielleicht bereits? Wo glaubst du, hast du noch am meisten Entwicklungspotential? Wie schon gesagt, ich sehe dich als jemanden, der extrem positiv durch das Leben geht, sehr erfolgreich ist - wo arbeitest du selbst an dir noch besonders?

Grzeskowitz

Na, ich glaube ich arbeite täglich an mir und das ist auch ganz gut so, weil ich ja glücklicherweise mittlerweile in der Lage bin relativ offen auch mit mir selbst und meinen Ergebnissen umzugehen. Und ich glaube ich bin da schon selbst auch mein stärkster Kritiker. Und das ist auch ganz gut so, weil ich glaube eine gewisse Unzufriedenheit ist immer relativ nützlich, um den nächsten Schritten irgendwann zu gehen. Jetzt hast du gesagt, wenn man sich selbst coachen würde - ich glaube - das ist per se schwierig sich selbst zu coachen. Du bist ja nun auch Coach und zumindest mir geht es so, mir persönlich fällt es viel, viel leichter andere Menschen dabei zu unterstützen ihre Ziele zu erreichen, oder bestimmte Hindernisse zu überwinden, wenn es um mich selbst geht, bin ich da ganz oft gefangen. Deshalb arbeite ich auch gerne mit anderen Coaches zusammen und hole mir Feedback von Freunden, hole mir Feedback von Kollegen, ich habe eine Mastermind-Gruppe mit der wir sehr, sehr offen diskutieren, wo wir uns wirklich fair alles sagen. Und das finde ich ganz, ganz wichtig, weil von außen kriegt man ganz, ganz häufig einen besseren Blick auf sich selbst als man sich das - glaube ich - selbst eingestehen würde. Trotzdem arbeitet natürlich extrem daran bestimmte Sachen auszufeilen und ich glaube mittlerweile - ich kenne ja mittlerweile - meine kleinen,

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



oder mittleren, großen Schwächen durchaus ganz gut – und ich glaube meine größte Stärke ist gleichzeitig auch meine größte Schwäche, was das angeht. Ich bin ziemlich, ziemlich gut was Umsetzen angeht. Ich bin ziemlich, ziemlich gut, was das Thema Machen und Anpacken angeht. Und ich glaube es geht dann und wann schon mal auf Kosten einer strategischen Planung – so würde ich es mal nennen. Also ich habe eine Idee im Kopf und ich würde die am liebsten sofort innerhalb der nächsten Viertelstunde umsetzen. Dann tue ich das sogar. Und das ist manchmal wirklich gut, weil ich glaube Dinge anzuschieben bringt ganz, ganz viel Energie. Dinge anzuschieben bringt den Stein ins Rollen und passieren tolle Sachen. Aber häufig stelle ich dann fest: „Na, es wäre doch ganz gut gewesen, wenn du mal nochmal drei, vier Nächte darüber geschlafen hättest, das ein bisschen ausformuliert hättest, nochmal ein bisschen abgewogen hättest. Also dieses Strategische da arbeite ich extrem hart dran und das wird glücklicherweise auch von Jahr zu Jahr besser bei mir.

Geropp

Wie machst du das?

Grzeskowitz

Indem ich mir mindestens einmal pro Monat Zeit für einen Strategie-Tag nehme.

Geropp

Okay.

Grzeskowitz

Und ich mich hinsetze und ich gucke: Geht das alles noch so? Ich will mal anders anfangen. Ich nehme mir einmal am Jahresende meistens so im November, Anfang Dezember Zeit, wo ich mir ein komplettes Wochenende Zeit nehme. Da lasse ich immer das Jahr zuvor Revue passieren und nehme mir vor, wo soll es im nächsten Jahr hingehen, was sind so meine dicken Brocken, die ich angehen will und lege wirklich einen kompletten Strategieplan fest,

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



wo obendrüber meist ein Wort steht. Und das untergliedere ich dann in einzelne Ziele in den unterschiedlichsten Bereichen. Und dann, wenn ich damit loslege, nehme ich mir einmal pro Monat einen Tag Zeit zu gucken, sind diese Ziele alle noch aktuell, bewege ich mich darauf zu, oder geht es vielleicht auf dem einen oder anderen Weg vielleicht in eine andere Richtung, um dann rechtzeitig gegensteuern zu können. Das heißt es vor allem auch wieder der bewusste Umgang mit diesen Dingen. Also nicht so was dem Zufall zu überlassen und sagen: Mal gucken, was so passiert, sondern eine klare Festlegung und dann messen, messen, messen. Und im Zweifelsfall gegensteuern.

Geropp

Okay. Was ist dein wichtigster Tipp für Unternehmer und Manager um erfolgreich und erfüllt zu sein?

Grzeskowitz

Das ist eine fiese Frage, Bernd, weil es gibt so viele Sachen und – aber ich bin ja keiner – der sagt das ist bei jedem unterschiedlich. Also ich würde mich glaube ich festlegen und ich glaube wenn ich EINEN einzigen Tipp geben könnte, dann wäre es der, nämlich: Der Amerikaner sagt es so, How you do anything, you do everything. Und ich glaube daran liegt die große Kunst aller derjenigen, die erfolgreich und gleichzeitig erfüllt sind, die nehmen irgendwie nichts selbstverständlich, sondern die erfreuen sich auch an den kleinen Dingen. Deshalb wäre mein Tipp: gewöhnliche Dinge, außergewöhnlich zu machen.

Geropp

Die gewöhnlichen Dinge, außergewöhnlich zu machen.

Grzeskowitz

Genau.

Attitüde!

Interview mit Martin Geiger

<http://www.mehr-fuehren/podcast053>



I: Okay. Das ist ein schöner Schlusssatz. Prima. Ilja, ich bedanke mich recht herzlich für das Gespräch. Es hat mir viel Spaß gemacht. Vielen Dank.

Grzeskowitz

Ja, sehr gerne.