

## Balance zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit

*Wie der wertschöpfende und sinnstiftende Führungsstil im liesLotte Medien Verlag eine Wir-Kultur und ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen etabliert.  
Ein Firmenporträt.*

„Oft werde ich gefragt, ob ich eigentlich auch einmal schlafe, weil wir schon wieder eine neue liesLotte-Idee umgesetzt haben“ lacht Uta Börger, Unternehmerin, Verlegerin und kreativer Kopf des liesLotte Medien Verlages. „Es geht natürlich nicht um die Menge des Schlafes, sondern um die Freude und Begeisterung, um Leichtigkeit und Heiterkeit, um Ziele und Visionen oder, wie ich oft sage, um Herzblut.“ Dieser Spirit wird in ihrer Firma täglich gelebt. Und so ist der Verlag einer der Vorreiter in Sachen Kreativität und Innovation im Raum Augsburg.

Dieser Spirit kommt aber nicht von allein, er entspringt einer werteorientierten und sinnstiftenden Unternehmenskultur, die Uta Börger im Laufe der zehn Verlagsjahre aus Überzeugung nach und nach etablierte. „Geht es den MitarbeiterInnen gut, geht es der Firma gut“ ist ihr Credo. Wer wirklich die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt, stellt die Weichen für Freiraum, Schöpferkraft, Innovation und damit auch gesellschaftlichen Erfolg einer Firma, ist sie überzeugt.

Sie trägt diese Vision, sinnstiftend zu arbeiten, in sich und weiter in ihr Team. Ihr Führungsstil basiert auf klaren, ehrlichen und nachhaltigen Führungswerten wie Wertschätzung, Vertrauen, Augenhöhe und Vorbildwirkung.

### Wir-Kultur etablieren

Im Gegensatz zu neoliberalen Denken, das an Einzelleistungen, Umsatzdruck und klassischen Statussymbolen orientiert ist, gibt es eine neue gesellschaftliche Bewegung hin zum „Wir“, die auf dem menschlichen Bedürfnis nach Solidarität und Gemeinschaft basiert.

Uta Börger schafft mit ihren eigenen Werten und Überzeugungen auch in ihrem Team den Rahmen für eine gemeinsame „Wir-Kultur“, wie sie es selbst nennt. „Unsere Wir-Kultur geht über ein normales Teamgefühl hinaus.“ Diese basiert auf ehrlicher Herzoffenheit, tiefgründigen Bindungen, gegenseitigem Respekt und Achtsamkeit zwischen den MitarbeiterInnen und auch der Chefin. „Jede(r) kann hier sein, wie er oder sie ist, kann sich einbringen und wird gehört“ betont Redaktionsassistentin Melanie Wolff. „Alle MitarbeiterInnen sind gleich viel wert – von der Chefin bis zur Praktikantin.“

Eine nachhaltige Kultur der gegenseitigen Wertschätzung und des Zusammenhalts im Verlag zu begründen, hatte für Uta Börger stets oberste Priorität. Wo Menschen arbeiten und leben, muss man auch menschlich handeln. „Die Basis hierfür sehe ich vor allem auch im gegen-

seitigen Vertrauen. Ich als Führungskraft bringe meinen MitarbeiterInnen dieses Vertrauen ganz automatisch und in tiefer Überzeugung entgegen, dass sie ihre Arbeit mit Leidenschaft, Engagement und Verantwortung für die Firma einbringen. Aber auch die MitarbeiterInnen untereinander öffnen sich und vertrauen sich einander persönliches an“ erzählt Uta Börger.“ Dies schaffe die Basis für eine Art Urvertrauen, das Menschen letztlich immer und in allen Beziehungen ihres Lebens brauchen, auch in der Arbeitszeit. Denn Arbeiten gehört zum Leben. „Oft verbringen wir mehr Zeit mit den KollegInnen als mit dem oder der PartnerIn. Qualitätsvolle, intensive und verbindende menschliche Beziehungen sind Grundbedürfnisse der Menschen und sollten auch in einer Firma selbstverständlich sein. Alles andere macht keinen Sinn.“

Diese Bindungen schaffen die Basis für eine wirksame Kommunikation, auch in schwierigen Situationen. Passieren einmal Fehler, gibt es keine Sanktionen. Uta Börger arbeitet dann gemeinsam mit ihrem Team eher an den Lösungen: Was können wir daraus lernen? Was können wir das nächste Mal besser machen?

„Ich fühle mich hier nicht alleine gelassen“ so Projektleiterin und Redakteurin Angelina Blon. „Schwierigkeiten und Probleme lösen wir im Team und es gilt auch nicht als Schwäche, nach- oder zu hinterfragen.“

„Wichtig ist mir auch, ein Klima der Entschuldigung zu etablieren. Jeder hat mal einen schlechten Tag und dann ist es auch für mich selbstverständlich, mich zu entschuldigen, wenn auch ich einmal genervt reagiert habe.“ Gibt es Unstimmigkeiten, menschelt es also auch einmal, nimmt sich Uta Börger Zeit für Reflexion und Aussprachen.

Die gelebte Wir-Kultur ermöglicht den MitarbeiterInnen letztlich Zugehörigkeit, Orientierung und Sicherheit. Dies bringt für die Menschen im Verlag zudem ein höchstes Maß an Sinnhaftigkeit im eigenen Tun für sich selbst und die Firma.

## **Potential und Persönlichkeit entfalten**

Nicht selten hörte Uta Börger gute Ratschläge von Menschen, die empfahlen, sie müsse als Chefin distanzierter und strenger sein, mehr kontrollieren, fordern, regeln. Sie entschied sich stets gegen diese Art von Führung, anfangs intuitiv, später in großer Klarheit: „Ein herzoffenes Arbeitsklima war für mich immer und stets zuallererst das Wichtigste. Bei der Auswahl meiner MitarbeiterInnen hatten die Persönlichkeit und die Teamfähigkeit höchste Priorität, die Soft Skills waren viel wichtiger als ein Hochschulabschluss mit Bestnoten.“ So stellt sie sich Fragen wie: Wo können die MitarbeiterInnen eigene Potentiale optimal entfalten? In welchen Bereichen können sie sich in der Firma am besten einbringen? Was brauchen sie dazu? Es macht für Uta Börger keinen Sinn, einem Menschen eine Aufgabe zu übergeben, die er nur mit Widerwillen tut. Wo der eine Mitarbeiter liebend gern und mit der fröhlichsten Laune am Telefon plaudert, ist telefonieren für die nächste Mitarbeiterin eher eine Belastung, sie ist lieber konzentriert an einem Text. Die eine liebt Buchhaltung und sorgt mit Freude für Ordnung in der Ablage, die andere bremsen diese administrativen Tätigkeiten eher in ihrem kreativen Schaffen. „Die Talente sollten sich im Optimalfall ergänzen und wie ein Uhrwerk ineinander greifen“ erklärt Uta Börger.

Die Charaktere, die im Verlag arbeiten, sind daher vielfältig: Da gibt es die Diplom-Geografin, die seit der ersten Verlagsstunde dabei ist. Sie schrieb anfangs einige feste Reportagen als freie Journalistin, konnte dann in Teilzeitanstellung einsteigen. Sie erhielt die Chance, ihren Job an ihre Familiensituation mit zwei Söhnen anzupassen. Ihre Aufgaben wuchsen mit den Kindern und mit der Firma. Heute ist sie Projektleiterin für das nachhaltige Themenmagazin des Verlages, in dem sie ihre Geografiekenntnisse wieder mit einbringen kann.

Oder die junge Bloggerin, die erst als Redaktionsmitarbeiterin eingestellt werden sollte. „Wir haben allerdings dann in einem nächtlichen Meeting festgestellt, dass ihre größten Talente in der Kommunikation liegen. Mit ihrer sonnigen, offenen und herzlichen Art war sie daher bestens geeignet für die Kundenbetreuung. So haben wir kurzerhand im Verlag umstrukturiert und ihr Einsatzfeld geändert.“

In der Firma findet man weitere zahlreiche Beispiele, wie Menschen ihre besonderen Potentiale auf kreative Weise im Sinne der Unternehmensziele entfalten konnten.

Regelmäßig kommt auch eine junge Frau an ihren ehrenamtlichen Arbeitsplatz im Verlag. Franziska Ottlik kann durch ihre Beeinträchtigungen nicht sprechen. Sie findet bei liesLotte ein geschütztes und kreatives Umfeld, in dem sie das Gedichteschreiben und Texten ausleben kann. Zudem verwirklichte das liesLotte-Team ehrenamtlich den größten Traum der jungen Frau: ihr erstes eigenes richtiges Buch mit fast 200 Gedichten.

## **Die Frau dahinter**

Ihren Führungsstil hat Verlegerin Uta Börger nicht in Seminaren gelernt. Aufgewachsen in der DDR ist sie sehr wertorientiert und bescheiden erzogen worden. Sie studierte Sozialpädagogik, war als Therapeutin und Beraterin tätig. Mit 28 Jahren, nach der Geburt ihrer beiden Töchter, entschied sie, neue Pfade zu beschreiten und ihre heimliche Leidenschaft – die Kreativität – beruflich auszuüben: Sie studierte noch einmal Public Relations in München und baute als Grafikerin und Texterin ihre eigene Agentur auf; 2009 folgte die Verlagsgründung. Sie widmete sich hier mit großer Stärke und Weisheit ihrer Aufgabe als Unternehmerin: „Ich habe doch einige menschliche private Krisen durchlebt, aber immer etwas Positives daraus mitgenommen und versucht, Neues für meine Persönlichkeit hinzu zu lernen.“ Dies gelang ihr nur durch stetige Selbstreflexion, was nicht immer den bequemsten Weg bedeutete. „Eine schwierige Situation oder gar eine Krise zu durchleben und zu verarbeiten führte bei mir zu innerer Stärke und mehr Gelassenheit. Dies ermöglicht es mir letztlich, immer mehr im Einklang mit mir selbst zu sein. Ein steiniger Weg, aber ein lohnender und einer, der wohl niemals abgeschlossen sein wird.“

Neben ihrer hohen Empathie sowie ihrer untrüglichen Intuition bringt sie als Unternehmerin natürlich auch harte Skills sowie Fachwissen mit ein. Sie denkt schnell, sie erfasst schnell, sie entscheidet schnell und sie ist voll ungebremster Tatkraft: „Ich bin kein Workoholic. Für mich bedeutet das Wort ‚Arbeit‘ – meistens – nichts schweres. Für mich fühlt sich arbeiten so leicht an, wie Kinder es beim Spielen erleben. Ich liebe es, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen und kann enorme Kräfte in dieser Begeisterung entwickeln.“

Heute ist sie mit ihrem Unternehmen fokussiert auf die Projekte und Produkte, die ihr Freude machen, die sie erfüllen, mit denen sie sich identifiziert und die ihrem persönlichen „Zweck der Existenz“ (John Strelecky) entsprechen.

## Heute ein Verlag in guter Balance

Insgesamt 40 Teilzeitkräfte, geringfügig Beschäftigte, Freie und Ehrenamtliche gehören nun zum Verlag, die Fluktuation ist gering, die Zufriedenheit außergewöhnlich hoch. Viele bewerben sich initiativ, um Teil des liesLotte-Teams zu werden. Neben der guten Arbeitsatmosphäre gibt es regelmäßige Weiterbildungen, Prämien, Gesundheitsprogramme und Teamevents. „Ich wollte immer erreichen, dass meine MitarbeiterInnen gern in die Arbeit gehen, sich vielleicht sogar auf den Montag freuen und nicht auf den nächsten Freitag wartend die Zeit absitzen“ betont Uta Börger.

Die Arbeitszeiten sind familienfreundlich und flexibel, viele MitarbeiterInnen arbeiten regelmäßig oder spontan in Homeoffice, wenn es die Familiensituation erfordert. Teamassistentin Melanie Wolff erklärt: „Die Arbeit bei liesLotte macht Spaß, da ich meine Arbeitszeiten flexibel an meine jeweilige Lebenssituation anpassen und auch mal spontan von Zuhause aus arbeiten kann. Das hilft mir als junger Mutter sehr und nimmt den Druck raus.“

Einige Jahre hat die Entwicklung hin zu dieser Mitarbeiterkultur gedauert. Nicht alle sind diesen Weg mitgegangen: „Einige haben auch den Verlag verlassen, was nicht immer leicht war für beide Seiten. Mein Weg ist für mich und meine Firma gut, ich erwarte aber nicht, dass er für alle Menschen der richtige ist und bewerte dies auch nicht.“

Auch in geschäftlichen Entscheidungen ist Uta Börger nicht immer für alle Parteien bequem. Achtsame und menschliche Kommunikation bedeutet letztlich nicht, allen alles recht zu machen. Auch ein reflektiertes, an den internen Bedürfnissen der Menschen und ihrer Firma orientiertes ‚Nein‘ ist für die Balance wichtig und spricht sie daher auch aus.

Das liesLotte-Team ist in den letzten Jahren nunmehr in einer harmonischen Balance angekommen, die Arbeit der Menschen im Verlag ist durch ein hohes Maß an Selbstmotivation, Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung geprägt, was höchstes kreatives Potential freisetzt. Und die Loyalität und der Zusammenhalt im Team schaffen langfristig und nachhaltig die Basis für den gemeinsamen Erfolg.

„Für mich war es aus Überzeugung selbstverständlich, immer eine gesunde Balance zwischen Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit zu halten. Ich bin überzeugt: Es lohnt sich, achtsam zu führen und wertschöpfend zu arbeiten, für die MitarbeiterInnen, die Führung und die Firma.“