

# Der Revolutionsführer

Er hat eine Warteliste – für Personal, das bei ihm arbeiten möchte. Gewinnt einen Arbeitgeber-Preis nach dem anderen. Und ist überzeugt davon, dass man seinen Mitarbeitern Liebe geben muss. Lutz Karnauchow, Vorstand von domino world, setzt schon seit über 20 Jahren auf Reha statt Pflege und fordert die Revolution.

Text: Susanne El-Nawab

Das die Kraft der Überzeugung Berge versetzen kann, wird deutlich, wenn man Lutz Karnauchow gegenüber sitzt. Er glaubt an das, was er da tut – und seine Mitarbeiter tun es auch. Im Europäischen Wettbewerb von „Great Place to Work“ gewann domino world kürzlich den ersten Platz in der Kategorie Große Unternehmen bei „Best Workplaces Europe 2018“. Wie hat er es bloß geschafft, dass er zu den Top-Arbeitgebern der Branche gehört? Karnauchow lacht und sagt, dass er das Thema Mitarbeiterführung schon vor 20 Jahren zum obersten Thema gemacht habe, als es noch keinen Personalmangel gab: „Bis heute ist es für uns das herausragende und wichtigste Thema innerhalb des gesamten Managementsystems.“ Ein guter Chef zu werden, sei gar nicht so einfach, so Karnauchow beim Interview im Club Tegel, Berlin. „Ich selber trainiere dreimal im Jahr alle unsere Führungskräfte,

und wir haben inzwischen überragende Führungskräfte, die hochgradig emotional und sozial intelligent ihre Mitarbeiter motivieren und diese mit einem hohen Maß an Wertschätzung behandeln.“

Was ist das Erfolgs-Geheimnis? „Unsere Führungskräfte lieben unsere Mitarbeiter. Und dafür lieben die Mitarbeiter ihre Führungskräfte.“ Liebe? Karnauchow setzt bewusst auf das Reizwort, weil „Wertschätzung“ ihm zu abgenutzt, zu distanziert ist. Diese Liebe führe im Unternehmen zu einer sehr hohen Verbundenheit, Loyalität, Treue und Motivation.

## Über den Unterschied zwischen Management und Führung

Es gibt einen großen Unterschied zwischen Führung und Management. Das hat Karnauchow früh erkannt. „Wenn man den nicht verstanden hat, wird man auch unser System nicht verstehen. Management bedeutet, Checklisten zu füh-

ren und Kennzahlen zu bearbeiten. Aber Menschen emotional zu erreichen, zu binden, sie zu führen und zu entwickeln, ist etwas völlig anderes. Dazu muss man ein guter, praktischer Psychologe sein. Man muss gut kommunizieren können. Und viele Führungskräfte verwechseln diese Aufgaben, können sie nicht trennen und flüchten immer wieder in die Checkliste.“ Denn Führung ist schwieriger als Management: „Beim Management kann man seine Sachen erledigen und seine Zahlen zusammenrechnen. Da muss man nicht raus und sich nicht mit anderen Leuten auseinandersetzen. Die Führungskräfte müssen aber lernen, für andere da zu sein und ansprechbar zu sein. Das kostet Zeit, Kraft und viel Emotionalität. Das ist gar nicht so einfach, so zu handeln. Und insofern fokussieren wir unsere Führungskräfte auf das Thema Führung und erst in zweiter Linie auf das Thema Management“, erläutert Karnauchow.

Das scheint gut zu funktionieren. Seit sieben Jahren seien keine Leiharbeitskräfte mehr benötigt worden, in den Einrichtungen gebe es Mitarbeiterwartelisten: „Dahinter steckt wahnsinnig viel Arbeit, das ist weder Glück noch Zufall. Vor ca. fünf Jahren hatten wir eine Fluktuationsquote von 15 Prozent, jetzt sind es 8 Prozent, und das ist immer noch zu viel. Jeder verlorene Mitarbeiter verursacht enorme Kosten. Es gibt nichts Dümmeres, als einen Mitarbeiter erst auszubilden, ihn zu qualifizieren und dann zu verlieren“, so Karnauchow. Das Unternehmen könne seine Mitar-

beiter halten, indem man venünftig bezahle und vor allem emotional binde. „Ein Mitarbeiter bleibt, wenn er sich in seinem Team wohlfühlt und gerne zur Arbeit kommt.“ Diese emotionalen Faktoren würden häufig unterschätzt. „Mitarbeiter suchen starke, kompetente Führungskräfte, die ihnen aber nicht nur mit Kompetenz, sondern auch mit ganz viel Aufmerksamkeit, Liebe und Wertschätzung begegnen. Und wenn die Mitarbeiter spüren, dass da jemand ist, der sich um sie kümmert, ihre Entwicklung fördert, sich um ihr Wohlbefinden kümmert, immer ein offenes Ohr hat und empathisch ist, dann bekommt die Führungskraft sehr viel zurück“, erläutert er seine Erfahrungen. Aber natürlich reiche es nicht, seine Leute mit Liebe zu überschütten, man müsse auch die Balance zwischen Konsequenz und Liebe halten: „Die Philosophie dahinter heißt ‚tough love‘, sie müssen die Spielregeln durchsetzen.“ Sonst tanzen die Mitarbeiter den Chefs auf der Nase herum.

## Als Chef in der Höhle der Löwen: Live-Supervision

Nun ist es so, dass viele Führungskräfte nach einem Führungskräfte-Training wirken, als würden sie sich das Thema „Wertschätzung“ in Outlook eintragen. Dann wirkt es nicht „echt“, weil

es nicht von Herzen kommt. Wie hat Karnauchow, der auch Psychologe ist, es denn gelernt? Und kann man das überhaupt lernen? „Ja“, sagt er, er suche nach Talenten im eigenen Unternehmen. „Wir stellen keine Führungskräfte von außen ein, wir züchten unsere Führungskräfte aus den eigenen Reihen“, sagt er. Und schließlich trainiere man die Führungskräfte so lange, bis sie richtig gut seien. Am besten lerne man in der Praxis. „Wir arbeiten viel mit Supervision: Bei einer Live-Supervision wird der Chef gefilmt, wie er sein Team führt. „Vor dem Chef sitzt das Team, 15 Leute, das ist eine Löwennummer, weil jeder vor der Gruppe von 15 Leuten Angst hat.“ Hinterher werde dies dann analysiert und der Chef kann sich selbst sehen, wie er agiert und was es braucht, um eine Autorität zu sein. So verbessere sich das Führungsverhalten.

## Reha statt Pflege: Sinnstiftende Arbeit sorgt für zufriedene Mitarbeiter

Neben der guten Führung Sorge intrinsische Motivation dafür, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen. Ein zentraler Faktor für die Motivation aus sich selbst heraus, ist sinnstiftende Arbeit. Schon vor 20 Jahren habe sich domino world von der sogenannten „Satt-und-Sauber-Pflege“ verabschiedet, so Karnauchow

„Ich bin zutiefst überzeugt davon, dass die Pflege, die wir in Deutschland machen, grundverkehrt ist. So ist Pflege sinnentleerte Routinearbeit, da muss man sich nicht über Burn-out und Fluktuation wundern.“ Pflegekräfte werden hier zu Therapeuten („domino coaches“) ausgebildet, die den Bewohnern helfen, sich selbst zu waschen, anzuziehen usw. Konsequente Reha statt Pflege ist die Leitlinie. Und wenn Mitarbeiter damit nicht klarkommen, weil sie zu tief „von der Waschstraße“ aus anderen Einrichtungen geprägt seien, dann passen sie leider nicht ins Unternehmen, so Karnauchow. Praktischerweise bleiben die meisten Mitarbeiter und die Azubis im Unternehmen, die das Prinzip verinnerlicht haben. Das sei sinnstiftend für die Mitarbeiter, wenn sie Bewohner peu à peu aufbauen können, sie brennen nicht aus, sagt Karnauchow. „Pflege ist das Letzte, was alte Menschen brauchen, die brauchen Reha und Therapie. Darum sagen wir: Schafft die Pflege ab!“

## MEHR ZUM THEMA

Lesen: Demnächst lesen Sie in Altenheim ein Interview mit Lutz Karnauchow zu seiner Forderung „Schafft die Pflege ab!“

## UNSER KONFERENZ-TIPP



Wie schafft man es, dass die Mitarbeitenden gerne und langfristig im Beruf und im Unternehmen arbeiten? Lutz Karnauchow gibt auf den Altenheim Managertage konkrete Praxis-Tipps. Mehr Infos zum Programm: [www.ah-managertag.de](http://www.ah-managertag.de)