



Stefan Merath

DEIN WILLE GESCHEHE

Führung für Unternehmer

Der Weg zu
Selbstbestimmung
und Freiheit

GABAL

Stefan Merath
Dein Wille geschehe

Gewidmet Andreas Müller und Anja Haller

Einige der Leser, die mich kennen, werden sicherlich versuchen, in den Figuren Menschen aus meinem Umfeld wiederzuerkennen, daher dies vorab: Jede Ähnlichkeit mit real lebenden Personen, egal, ob Coach, Unternehmer oder Mitarbeiter, ist rein zufällig und nicht beabsichtigt!

Stefan Merath

Dein Wille geschehe

Führung für Unternehmer

**Der Weg zu Selbstbestimmung
und Freiheit**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-751-4

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinezch.de

Umschlagfoto: Erni / Fotolia

Autorenfoto: Orhidea Briegel

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.twitter.com/gabalbuecher

www.facebook.com/Gabalbuecher

Inhalt

- 1. Vorwort von Andreas Nau 8**
- 2. Das neue Jahr beginnt (Freitag, 8. Januar) 16**
- 3. Wie geht's weiter? (Samstag, 9. Januar – Mittwoch, 13. Januar) 28**
- 4. Der Aufbruch in eine neue Welt (Montag, 18. Januar – Dienstag, 19. Januar) 40**
 - 4.1 Die Zeitrevolution 41
 - 4.2 Die drei Metamodelle der Führung 66
 - 4.3 Innerer Status 129
 - 4.4 Die Aufgaben und das Commitment 178
- 5. Neue Freunde (Freitag, 29. Januar – Sonntag, 31. Januar) 200**
 - 5.1 Der Wert der Verpflichtung 201
 - 5.2 Die Statusspiele 208
 - 5.3 Betaisierung 213
- 6. Der Umbau der Firma beginnt (Freitag, 5. Februar) 217**
 - 6.1 Die Ergebnisse der Mitarbeitergespräche 218
 - 6.2 Die Bedürfnisse der Mitarbeiter 231
 - 6.3 Prozesse und Aufgaben 245
 - 6.4 Ziele 261
 - 6.5 Sanktionen 280
- 7. Das Team ohne Orientierung (Samstag, 27. Februar) 287**
 - 7.1 Die Suche nach Leitplanken 287
 - 7.2 Das innere Referenzbild 297

| | | |
|------------|---|------------|
| 7.3 | Die vier Faktoren der Teamentwicklung | 317 |
| 7.4 | Mitarbeiterentwicklung | 327 |
| 7.5 | Teamzusammensetzung | 334 |
| 7.6 | Konflikte und Energie | 348 |
| 8. | Die Lage spitzt sich zu (Montag, 29. Februar – Sonntag, 8. Mai) | 352 |
| 8.1 | Die gemeinsame Aufgabe | 352 |
| 8.2 | Widerstand und Macht | 363 |
| 8.3 | Alphatests | 378 |
| 8.4 | Schuld | 387 |
| 9. | Die Entscheidung (Montag, 9. Mai – Dienstag, 10. Mai) | 404 |
| 10. | Neues entsteht (Mittwoch, 11. Mai – Sonntag, 10. Juli) | 420 |
| 10.1 | Strategie und strategische Führung | 420 |
| 10.2 | Vision und visionäre Führung | 432 |
| 10.3 | Kulturelle Führung | 441 |
| 10.4 | Übergabe von Manageraufgaben | 458 |
| 11. | Der Mensch, der ich sein könnte (Montag, 11. Juli – Sonntag, 17. Juli) | 464 |
| 12. | Dein Weg | 487 |
| | Warum dieses Buch? | 492 |
| | Literaturhinweise | 499 |
| | Register | 507 |

Personenübersicht

| | |
|-----------------------------|--|
| Marc Kaufmann | Inhaber der »Kastor Unternehmensimage GmbH« |
| Wolfgang Radies | Der Unternehmercoach |
| Thomas Willmann | Ehemaliger Schüler von Wolfgang Radies, Inhaber von drei Firmen und Unternehmercoach |
| Olli Steinbach | Ehemaliger Schüler von Wolfgang Radies, Inhaber eines mittelgroßen Unternehmens und Unternehmercoach |
| Carlos Anconia Sanchez | Ehemaliger Schüler von Wolfgang Radies, Inhaber zweier mittelgroßer Unternehmen und Unternehmercoach |
| Uwe | Inhaber eines Maschinenbauunternehmens mit 150 Mitarbeitern und Kunde von Wolfgang Radies |
| Jens | Kameramann in Marcs Unternehmen |
| Beate | Mitarbeiterin bei Kastor: Medienkontakte und Platzierung der Beiträge |
| Ria und Werner | Mitarbeiter bei Kastor: Akquise |
| Jana | Marcs Assistentin |
| Petra und Hartmut | Mitarbeiter bei Kastor: Texter |
| Tobias, Sebastian und Karla | Mitarbeiter bei Kastor: Projektleiter |
| Torsten | Mitarbeiter bei Kastor: Tonmeister |
| Maria | Mitarbeiterin bei Kastor: Cutterin |
| Herr Jaschke | Kastor-Kunde, Hersteller von Home-Sportgeräten |
| Anton und Dieter | Marcs Kneipenkumpels und »Fußballexperten« |
| Martin Kaufmann | Vater von Marc, verrenteter Journalist |
| Karin Kaufmann-Kleine | Mutter von Marc, verrentete Lehrerin |
| Gerhard Kaufmann | Verstorbener Großvater von Marc |
| Helena | Exfreundin von Marc (2009–2015) |

2. Das neue Jahr beginnt

(FREITAG, 8. JANUAR)

»Warum können die nicht ein einziges Mal tun, was man ihnen sagt?«, seufzte ich frustriert, als Jens mein Büro verlassen hatte. »Verstehen die denn meine Ideen nicht? Wissen die nicht, was wir hier in meiner Firma machen? Am besten wäre, wenn ich hier ein paar Klone von mir hätte!«

Volle zwei Wochen hatte ich mich im Dezember mit unserem Kunden Herrn Jaschke zusammengesetzt, um ein Konzept dafür zu erstellen, wie sein Unternehmen in den Social-Media-Kanälen wieder besser dastehen könnte. Infolge kleiner Qualitätsmängel an seinen Home-Sportgeräten war er Opfer eines Shitstorms geworden. Dieser war zwar mittlerweile abgeklungen, aber das Ansehen war weiterhin beschädigt. Mein Unternehmen hilft Auftraggebern dabei, ihr Image wieder aufzupolieren. Dazu hatte ich eine wirklich besondere Story entwickelt, die den Menschen hinter dem Unternehmen, also Herrn Jaschke, herausstellte und so Identifikationspotenzial und Vertrauen aufbauen sollte. Eine Story aus der Gründungsphase seines Unternehmens – er hatte es ja genau deshalb gegründet, weil ihm die Qualitätsmängel bei seinem vorherigen Arbeitgeber so gegen den Strich gingen.

Meine Mitarbeiter sollten die Story filmisch umsetzen: Sebastian als Projektleiter und Jens hinter der Kamera. Und mit dem Clip wollten wir dann YouTube und Facebook bestücken. Wenn es gut laufen

würde, könnten wir da eine ganze Serie machen, die sich immer um denselben Story-Kern drehen würde. Und nach und nach würde sich das Image seines Unternehmens wieder wenden. Ich freute mich schon richtig darauf, die ersten Bilder zu sehen.

Und jetzt das!

Jens zeigte mir den Rohschnitt. Ein Herr Jaschke war darauf nicht zu sehen. Und von meiner Story auch nichts. Herr Jaschke hatte angeblich keine Zeit gehabt, als Sebastian und Jens da waren. Stattdessen fand sich in dem Clip irgendein hübsches Mädel, das als Marketingpraktikantin bei Herrn Jaschke arbeitete.

»Statt zurück ins Büro zu fahren, habe ich nach einer Lösung gesucht«, erklärte Jens stolz. »Scheitern ist keine Option! Und da kam mir diese süße Maus aus dem Marketing vor die Kamera. Die ist doch scharf, oder?«

»Ja, ja«, erwiderte ich frustriert. Vermutlich hatte er mit ihr danach noch Überstunden gemacht. Jens fiel das leicht: ein durchtrainierter Endzwanziger, etwa 1,90 Meter groß und gut aussehend und ohne Hemmungen. »Aber das ist nicht das, was wir vereinbart hatten. Wir wollen, dass die Menschen die Person hinter dem Unternehmen erleben können, also Herrn Jaschke, und nicht irgendeine austauschbare Tussi.«

»Ach, komm schon, Marc«, lächelte Jens gewinnend, »seien wir doch mal ehrlich: Herr Jaschke ist völlig untrainiert und hat Ringe unter den Augen. Wer von seinen Kunden will sich denn mit dem identifizieren? Die wollen doch alle besser aussehen! Aber Viola ist eine echte Prachtschnitte. Die guckt jeder an, egal, um was es geht. Sie ist ganz klar eine Sympathieträgerin.«

»Und was hat Sebastian dazu gesagt?«, fragte ich. Immerhin ist er der Projektleiter.

Jens grinste. »Marc, du kennst doch Sebastian. Der meckert immer nur rum. Aber«, und nun wirkte er plötzlich nicht mehr ganz so forsch, »Herr Jaschke findet den Clip super.«

»Herr Jaschke findet ... was?«, fragte ich fassungslos. »Du hast

ihm den Clip doch nicht etwa schon gezeigt? Bevor ich ihn gesehen habe? Das glaube ich jetzt nicht!«

»Nein, natürlich nicht«, entgegnete Jens. »Ich weiß ja, dass du als Chef den Kunden die Clips präsentierst. Ich hab ihn nur Viola, der Marketingpraktikantin geschickt, weil sie sich natürlich sehen wollte. Und da ist der Clip viral in einer Stunde durch Jaschkes komplette Firma gewandert. Bis ganz nach oben. Damit hab ich echt nicht gerechnet. Aber, Marc, das beweist doch: Der Clip ist viral, er funktioniert und Herr Jaschke will ihn.«

»Herr Jaschke will ihn«, wiederholte ich leise kopfschüttelnd. Wofür hatte ich mir die ganze Zeit mit der Story den Arsch aufgerissen?

»Soll ich den Schnitt fertig machen lassen? Ist ja im Moment noch die Rohfassung«, fragte Jens.

»Ja, mach«, erwiderte ich resigniert – was soll man auch tun, wenn der Kunde etwas will? Jens nickte und verließ mein Büro. Ich war wieder allein.

»Warum können die nicht ein einziges Mal tun, was man ihnen sagt?«, fragte ich mich nochmals kopfschüttelnd. Ich hätte brüllen können und machte es doch nicht. Als ich zum Fenster hinausblickte, kam mir das erste Mal seit sieben Jahren der Gedanke, einfach aufzustehen, meine Daunenjacke anzuziehen und zu gehen. Und nicht mehr wiederzukommen.

Vor knapp sieben Jahren, im April 2009, hatte ich mein Unternehmen gegründet. Davor hatte ich in Berlin fürs Fernsehen gearbeitet, dann in Agenturen Werbefilme produziert. Ich war vor allem für die Storys verantwortlich. Aber beim Fernsehen wollten sie keine Story, sondern Einschaltquoten, und in der Werbung wurde zwar viel von Storys geredet, aber letztlich wusste keiner so recht, was eine gute Story überhaupt ausmacht. Ich war meist der Einzige, der Storywriting wirklich studiert hatte, zuerst Regie, dann Schwerpunkt Drehbuch an der Film- und Fernseh-Akademie.

Aber noch viel schlimmer war: Es schien auch keiner wissen zu wollen, wie gute Storys wirklich funktionieren. Ich hatte es perma-

ment mit autoritären »So und nicht anders wird's gemacht«-Idioten als Chefs zu tun. Hauptsache, die Agentur bekam einen Award dafür. Ich hatte es so satt, Perlen vor die Säue zu werfen. Vor allem die letzte Firma – eine Werbeagentur mit 100 Leuten und einem völligen Ego-manen als Chef – war wirklich gruselig!

Im Januar 2009 hatte ich mich dann in Helena verliebt. Meinen 35. Geburtstag am 4. April feierten wir bei ihr in Mainz. Jedes Mal wenn ich zu Besuch bei ihr war, blühte ich auf und fühlte mich voller Energie. Und damals, an meinem Geburtstag, spürte ich wieder diese Energie und beschloss spontan, zu kündigen. Ich zog zu ihr nach Mainz und gründete eine eigene Firma: *Schluss mit diesen unfähigen Chefs! Ich wollte es anders machen!*

Helena war Marketingleiterin, und die Agentur, die eigentlich den Werbeclip für ihr Unternehmen drehen sollte, war aufgrund der damaligen Wirtschaftskrise pleitegegangen. Sie brauchte ganz dringend eine Lösung und so kam ich dann gleich zu meinem ersten Auftrag. Zwei Tage später kaufte ich einen GmbH-Mantel und nannte mein Unternehmen »Kastor Unternehmensimage GmbH«. »Kastor« verbindet den Anfang meines Nachnamens, **K**aufmann, mit **S**tory. Zudem war Kastor in der griechischen Mythologie derjenige, der Helena gerettet hat, nachdem sie entführt worden war. Das gefiel uns.

Schnell kamen weitere Kunden hinzu. Die meisten hatten Probleme in der Außenwahrnehmung. Und genau da komme ich ins Spiel: Immer dann, wenn sie ein schlechtes Image in der Öffentlichkeit haben, drehen wir diese Wahrnehmung. Wir machen PR, Kommunikation, YouTube- und Fernsehfilme. Kurz: Wir peppen das Image auf und retten so unsere Kunden.

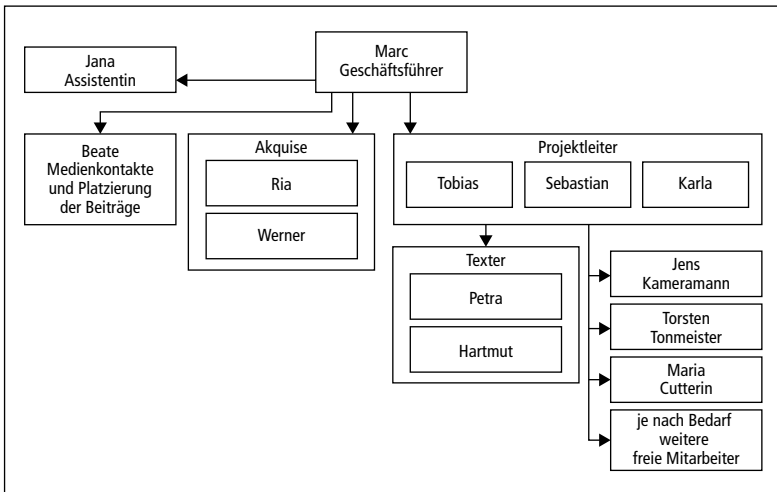
Meine feste Überzeugung war: Wenn ein Unternehmen in der Öffentlichkeit schlecht dasteht, dann entweder weil das Unternehmen keine gute Story über sich erzählt oder, noch schlimmer, das Story-Erzählen anderen überlässt. Und wenn kein Mensch das Unternehmen kennt oder das Unternehmen keine Fans hat, ist die Ursache immer, dass keine gute Story erzählt wird. Story ist alles! Dement-

sprechend ist es mein Job, die guten Storys zu machen! Insofern kümmere ich mich auch darum, dass Unternehmen, die nicht so gut dastehen wie die Topunternehmen, ebenfalls wirkliche Chancen haben. Und damit Sorge ich für mehr Gerechtigkeit. Gerechtigkeit ist mir sehr wichtig.

Zu Beginn hatten wir ein helles Loft mit nur einem Raum, in das wir die ganzen Schreibtische quetschten. Wir wuchsen schnell, sodass wir nach drei Jahren, also im Jahr 2012, bereits zwölf feste Mitarbeiter waren. Mir war völlig klar, dass ich demnächst meinen Exchef mit seinen 100 Mitarbeitern überholen würde – der konnte nichts!

Weil das Loft inzwischen aus allen Nähten platzte, zogen wir in ein richtiges Büro um. Einige bekamen Einzelbüros, die meisten saßen zu zweit in einem Raum. So konnten sich alle im Vergleich zu vorher endlich mal wieder richtig auf die Arbeit konzentrieren und mussten nicht dauernd das Gequatsche der anderen anhören. Das war eine prima Zeit; damals, vor vier Jahren, verdienten wir wirklich gutes Geld und wir gewannen sogar einige Preise für unsere Filme.

Am 8. Januar 2016, dem Tag, als sich für mich alles zu drehen begann, waren wir 13 Mitarbeiter. Ich erinnere mich, wie ich an die Wand auf unser Organigramm schaute.



Während sich bis 2012 alles leicht anfühlte und ich das Gefühl hatte, endlich mein Talent zeigen zu können, wurde es ab 2013 immer zäher. Der Umsatz stagnierte und unser »Gewinn« ging auf etwa null zurück. Irgendetwas lief schief, und ich hatte nicht die leiseste Ahnung, was das war.

Sogar ein paar staubtrockene Bücher über Unternehmensführung hatte ich gelesen, aber daraus konnte ich auch nicht viel entnehmen. Vieles schien einfach nicht auf meine Situation zu passen. Ich hatte auch schon ein paar Unternehmensberater engagiert, aber die meisten schienen selbst ziemlich erfolglos zu sein. Da sie immer nur den Businessplan mit mir überarbeiten wollten und ich nicht das Gefühl hatte, dass mir das sehr viel helfen würde, trennte ich mich recht schnell wieder von ihnen.

Das Einzige, was ich nach einer solchen Beratung mal gemacht hatte, war, meine Unternehmenswerte auf ein großes Plakat zu schreiben und mit in die Firma zu nehmen. Auf dem Poster an der Wand stand nun in großen Buchstaben: *Gerechtigkeit – Harmonie – Qualität*. Ja, diese drei Werte waren mir sehr wichtig! Mein Qualitätsanspruch war es, der mich die Firma hatte gründen lassen. Gerechtigkeit war mein Motiv, warum ich unsere Kunden unterstützte. Und ich wollte das in Harmonie mit meinen Mitarbeitern und meinen Kunden tun. Streit fand ich einfach sinnlos – das hatte ich von meiner friedensbewegten Mutter.

Aber je länger ich auf diese drei Worte blickte, desto klarer wurde mir, dass in meiner Firma Anfang 2016 nichts davon mehr galt. Aber warum? Diese Werte lagen mir doch wirklich am Herzen! Und ich betonte sie immer mal wieder gegenüber meinen Mitarbeitern. Warum funktionierte das nicht?

Während ich noch diesen Gedanken nachhing, klopfte es an meiner Tür.

»Herein!«

Es war Jana, meine Assistentin. Bevor ich etwas sagen konnte, begann sie: »Weißt du eigentlich, dass die Toilette wieder aussieht, dass

ich es gar nicht beschreiben kann? Jedes Mal, wenn Ria dort war, kann ich danach nicht mehr auf die Toilette gehen! Warum sagst du denn nicht mal was?«

»Äh, keine Ahnung«, erwiderte ich noch halb in meinen Gedanken, »weil ich nicht so oft auf die Frauentoilette gehe?«

»Aber du *musst* doch was sagen! Dir scheint alles egal zu sein!«

»Weißt du, Jana, die Toilette beschäftigt mich gerade nicht so. Macht das doch bitte unter euch aus.« Das war mir wirklich zu blöd, und so wechselte ich das Thema: »Und, ach ja, hast du das Angebot für Herrn Schäfer schon entworfen, damit ich das fertig machen kann?«

»Nein«, entgegnete Jana nun wieder ruhiger, »ich bin leider noch nicht dazu gekommen. Es gab so viele Telefonate und E-Mails. Ich hoffe, ich bekomme es heute noch fertig.«

»Wieso ist das unsicher, es ist doch erst 10 Uhr?«, fragte ich verblüfft.

»Ja, aber ich habe noch so viele andere Sachen auf dem Tisch liegen«, erwiderte sie bockig.

»Versuch es wenigstens, es ist wichtig!«

»Okay«, erwiderte sie lustlos und verschwand.

Toiletten! Als ob es nichts Wichtigeres gäbe. Mal war es die Toilette, mal die nicht ausgeräumte Geschirrspülmaschine, mal die verschmutzte Kaffeemaschine, mal eine Tasche, die im Weg herumlag. Ich fragte mich, wie ich die Leute nur dazu bringen kann, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und sich um das Wichtige zu kümmern.

Ich habe jedenfalls nicht die Zeit, um jedem Einzelnen hinterherzulaufen und es ihm so behaglich wie möglich zu machen. Und ich habe auch keine Lust dazu! Schließlich bin ich hier nicht das Kindermädchen! Ohnehin arbeitete ich schon für zwei. Ja, 80 Stunden pro Woche, das stimmt ungefähr. Wieso regeln die ihren Mist nicht alleine? Ich komme ja noch nicht mal dazu, die wirklich wichtigen Dinge kontrolliert nachzuverfolgen.

Nachverfolgen ... Genau! Irgendetwas wollte ich doch noch machen, als Jens zur Tür raus war. Was war das noch gleich? Manchmal verlor ich den gedanklichen Faden. Vielleicht sollte ich mal etwas kürzertreten. Aber wie sollte das gehen?

Ach ja, genau, Sebastian! Wieso ließ Sebastian Jens das eigentlich mit dem Mädels-Clip durchgehen? *Er* ist doch der Projektleiter! *Er* hätte wissen müssen, dass sie meine Story nicht einfach so in den Müll kippen können! Habe ich lauter unfähige Idioten um mich? Jens, Jana, Sebastian! Das konnte ich so einfach nicht durchgehen lassen.

Wütend und zugleich widerstrebend – wie gesagt, ich hasste es, mich mit Leuten zu streiten, deshalb war Harmonie ja auch so ein wichtiger Wert für mich – stand ich auf und ging über den Flur zu Sebastian ins Büro. Er saß mit einem der anderen beiden Projektleiter, Tobias, in einem Raum.

»Wieso hast du eigentlich Jens das mit dem Praktikantenmädels-Clip durchgehen lassen?«, blaffte ich ihn an. Und fühlte mich im gleichen Moment elend. Ich wollte so nicht mit Menschen umgehen!
»Dein Job ist es doch, dafür zu sorgen, dass meine Story auch umgesetzt wird.«

Sebastian schreckte überrascht von seiner Arbeit hoch. Dann begann er sich zu verteidigen: »Du kennst doch Jens. Wenn er eine schöne Frau sieht, ist er nicht mehr zu halten.«

»Ja, aber dein Job *ist*, ihn zu halten und zu steuern. Sorg dafür, dass das nächste Mal der Plan und die Story eingehalten werden, ja?«

»Was machen wir jetzt eigentlich mit dem Clip?«, versuchte Sebastian abzulenken.

»Sorgst du jetzt das nächste Mal dafür, dass der Plan eingehalten wird?«, ließ ich ihn nicht vom Haken. Konnte er mir das nicht einfacher machen?

»Ja«, antwortete Sebastian kleinlaut. »Aber vielleicht könntest du Jens lieber zu den Projekten von Tobias oder Karla einteilen? Ich komm mit ihm irgendwie nicht klar.«

Tobias duckte sich tiefer vor seinen Computer und tat so, als ob er nichts gehört hätte.

»Mal sehen«, lenkte ich ein.

Zurück in meinem Büro fühlte ich mich mies. Wie ich diese Konflikte hasste. Die hatten wir doch früher nicht in meiner Firma. Wo ist nur die Harmonie geblieben, die wir ja mal hatten?

Den restlichen Vormittag verbrachte ich mit Bergen von Kleinkram: E-Mails, Rückfragen von Kunden und Fragen von Mitarbeitern.

Nachmittags vertiefte ich mich in eine neue wichtige Story. Einer unserer Kunden, eine kleine, familiengeführte Firma aus dem Sonderwerkzeug-Bereich, war in eine wirtschaftliche Schieflage geraten. Zu allem Überfluss war dies irgendwie nach außen in den Markt durchgedrungen, und deshalb hielten sich ihre Kunden mit Bestellungen zurück, was die Sache weiter verschlimmerte. Einfach dementieren ging natürlich nicht: Erstens waren sie tatsächlich in einer Schieflage und zweitens glaubt solche Dementis sowieso niemand.

Nach mehreren Telefonaten hatte ich eine bewegende Geschichte ausgegraben: dass das Unternehmen vom Vater gegründet wurde, der dann aber früh starb, und dass die beiden Söhne, damals 16 und 18 Jahre alt, Lehre noch nicht abgeschlossen, die Firma übernahmen und retteten. Super spannend! Genau das, was ich brauchte! Wenn die beiden das mit 16 und 18 Jahren schon mal hinbekommen haben, dann schaffen sie das jetzt erst recht. Mut machen! Und Menschen unterstützen Menschen, die Mut haben und was Außergewöhnliches erreicht haben, gerne. Ich musste die Geschichte nur noch richtig ausarbeiten. Qualität war bei meinen Storys zentral! Das hatte ich vermutlich von meinem Vater, der in seiner journalistischen Arbeit auch immer das größte Augenmerk auf Qualität legte.

Immerhin hatten meine Mitarbeiter gelernt, dass sie mich in dieser Kreativphase nicht stören durften, und so blieb meine Tür zu und ich hatte am Nachmittag meine Ruhe. Mir war klar, dass die Story der Hammer würde. Genau solche Geschichten liebte ich.

Als ich an diesem Freitag das Büro verließ, um mit meinen zwei Freunden noch ein Bier trinken zu gehen, war ich der Letzte. Ich war froh, niemanden mehr sehen zu müssen und ins Wochenende zu gehen.

Gerade als ich die Tür schloss, kam jedoch eine SMS von Sebastian: »Ich hab vorhin mitbekommen, dass du doch den Tussi-Clip nimmst. Erst forderst du ein, dass ich mich durchsetze, und jetzt fällst du mir in den Rücken! Ich kündige!«

Mann, hat man denn nie seine Ruhe! Was für ein Weichei! Fasst man ihn einmal ein bisschen härter an, schon knickt er ein ...

Da ich den Aufwand, einen Ersatz für ihn zu finden, nicht auch noch an der Backe haben wollte, simste ich zähneknirschend zurück: »Sorry, dass ich dich heute Morgen so fertiggemacht habe. Willst du es dir nicht noch mal überlegen?«

Gefühlte drei Sekunden später kam: »Marc, du blickst auch überhaupt nichts! Nein, ich überlege es mir nicht noch mal!«

Kopfschüttelnd und mit dem Vorsatz, mich heute Abend und am Wochenende nicht mehr mit der Firma zu beschäftigen, fuhr ich in die Kneipe, in der ich mich mit Anton und Dieter treffen wollte. Ich hatte sie bei einem Public Viewing während der WM 2010 kennengelernt. Seither hatten wir uns auf meine Initiative hin immer mal wieder getroffen.

Außer den beiden kannte ich in Mainz nur noch die Freunde von Helena. Aber die waren tabu, seit sie sich vor einem Jahr von mir getrennt hatte. Natürlich hatte sie dafür gesorgt, dass ihr ganzer Freundeskreis auf ihrer Seite stand. Irgendwie war mir das auch egal, da ich sowieso fast nie Zeit hatte.

Sicher würden wir drei uns heute Abend über Fußball unterhalten, wie immer. Da kannte ich mich aus und war meistens der Wortführer. Und ich müsste nicht an meine Firma denken. Ein paar Bier dazu und weg wäre der Stress. Geil!

»Ich verstehe nicht, wieso nach Klopp jetzt auch noch Guardiola nach England wechseln wird«, begann Anton das Gespräch. »Ken-

nen die nicht mehr so was wie Treue? Warum bleiben die nicht in Deutschland? Sie treten ja ohnehin wieder gegeneinander an?«

»Ist doch spannend«, entgegnete Dieter. »Klopp hat wieder einen Problemverein und Guardiola wieder einen Spitzenverein. Bin gespannt, wie das Duell dieses Mal ausgeht.«

»Sicher gewinnt wieder Guardiola«, entgegnete Anton. »Er hat einfach den ruhigeren und durchdachteren Stil. Dem Klopp gehen doch immer die Gäule durch.«

»Na ja«, warf Dieter ein, »aber Klopp hat als Trainer den BVB von Platz 13 auf Platz 1 gebracht. Die Bayern waren hingegen schon oben, als Guardiola kam. Also keine Verbesserung.«

Und so plätscherte das Gespräch dahin. Ganz entgegen meiner sonstigen Art hielt ich mich zurück und sagte fast gar nichts. Ich betrachtete das Krabbentattoo, das Anton auf seine rechte Hand hatte tätowieren lassen, und meine Gedanken schweiften wild umher. Als ich gerade beim vierten Bier war, hörte ich mich plötzlich fragen: »Gibt's eigentlich solche Spitzentrainer auch für Unternehmer?«

Dieter und Anton schauten mich verwirrt an: »Das hat doch nichts mit Fußball zu tun!«

»Also, ich meine keine Hobbytrainer. Ich hab ja auch schon ein paar Bücher über Führung gelesen. Die meisten Autoren haben noch nie geführt und waren noch nie Unternehmer.«

Anton erwiderte süffisant: »Wird's sicher geben, solche Leute. Kannste dir leisten, wenn du Deutsche Bank oder Telekom oder so heißt.«

Ärgerlich unterbrach ich: »Aber ich will doch nicht wie die Telekom werden!«

Dieter dachte kurz nach und sagte dann: »Also, ich hab mal von einem Unternehmen gelesen, das bester Arbeitgeber Deutschlands geworden ist. Das war sicher nicht die Telekom. Wenn's einen besten Arbeitgeber gibt, dann müsste es ja auch so was wie 'ne Liga geben. Wie will man sonst rausfinden, wer der Beste ist? Und vielleicht haben die solche Trainer? Moment, ich google das mal kurz.«

Dieter tippte die Suchanfrage in sein iPhone, während Anton missmutig daneben saß: »Können wir nicht endlich wieder über Fußball reden? Was soll der Scheiß, es ist Wochenende!«

Aber da hielt Dieter schon triumphierend sein iPhone hoch: »Da haben wir es! Great Place to Work. Und Top Job.«

»Haben die Gewinner Trainer?«, fragte ich neugierig.

»Keine Ahnung, steht da nicht. Ruf doch einfach mal ein paar von den Gewinnern an«, antwortete Dieter.

»Ich kann doch nicht einfach da anrufen«, entgegnete ich irritiert.

»Dann lass es halt jemanden von deinen Mitarbeitern machen«, grinste Dieter, der ganz offensichtlich mein Problem nicht verstanden hatte.

»Also, der Guardiola jedenfalls ...«, setzte Anton an, während er gedankenverloren sein Krabbentattoo streichelte. Okay, zurück zum Fußball. Doch ich war eigentlich nur noch mit halbem Ohr dabei. Nach dem achten Bier verabschiedete ich mich und hörte im Gehen, wie Anton zu Dieter sagte: »Der war heute aber mal merkwürdig drauf ...«

3. Wie geht's weiter?

(SAMSTAG, 9. JANUAR – MITTWOCH, 13. JANUAR)

Betrunken wie ich war, schlief ich ziemlich unruhig. Und mitten in der Nacht wachte ich auf, weil mir ein Gedanke gekommen war. Ich brauchte Kriterien, welche Art von Unternehmertrainer ich eigentlich wollte. Aber welche Kriterien?

Da ich ja nicht die Telekom war, sollte er mit kleineren Unternehmen arbeiten. Ich würde also bewusst nur Gewinner dieser Preise anrufen lassen, die ein kleines Unternehmen hatten.

Was noch? Ich wollte jemanden, der auch eine praktische Ahnung von dem hatte, wovon er spricht. Nicht nur irgendwelche Theoretiker, die erzählen, wie es gehen könnte. Guardiola und Klopp und viele andere gute Fußballtrainer waren vorher auch selbst Spieler gewesen. Gut, Klopp nur in der 2. Liga, aber trotzdem. Der Trainer sollte selbst also auch mal ein Unternehmen geführt haben und nicht nur selbstständiger Berater sein. Noch was? Mmh, am besten wäre, wenn er nicht nur einen Unternehmer erfolgreich gemacht hat, sondern mehrere. Und wenn er einen bekannten Namen hätte, wäre das auch super. Dann wäre ihm sein Name wichtig und allein schon deshalb würde er volle Leistung bringen.

Mehr fiel mir nicht mehr ein, und so schrieb ich die vier Stichworte »Kleines Unternehmen, Praktiker, mehrere Erfolge, bekannter Namen« auf einen Zettel, der neben meinem Bett lag, und schlief wieder ein.

Den Samstagmorgen verpennte ich, die acht Bier forderten ihren Tribut. Den Rest des Tages hing ich rum und putzte mal wieder meine Wohnung. Abends kaufte ich noch was ein. Als ich auf dem Rückweg an meinem Briefkasten vorbeikam, fand ich eine Urlaubskarte von Beate. Keine Ahnung, wer sonst heutzutage noch Postkarten schreibt. Beate war eine alte Jugendfreundin aus Landsberg, und sie war die einzige Mitarbeiterin, auf die ich mich wirklich verlassen konnte. Sie war die entscheidende Schlüsselperson, wenn es darum ging, unsere Beiträge in den Medien zu platzieren. Sie kannte alle relevanten Ansprechpartner bei Zeitungen, Radio und Fernsehen.

Schnell las ich ihre Karte: »Lieber Marc, ich bin stolz auf dich, dass du mir die Gelegenheit gibst, bei einem so tollen Unternehmen wie dem deinen dabei zu sein. Kümmere dich gar nicht um die anderen – sie haben so jemanden wie dich gar nicht verdient. Wir schaffen uns gemeinsam ein tolles Jahr! In Liebe. Beate. PS: Grüße auch von Rolf und den Kindern!«

Während ich noch glücklich die Treppe hochging, antwortete ich ihr per SMS: »Danke! Deine Karte kam genau zum richtigen Zeitpunkt. Ich bekam schon wieder Zweifel an meiner Fähigkeit als Unternehmer. Aber sicher hast du recht: Die anderen Mitarbeiter sind einfach unfähig oder unwillig. Und bis auf dich sind alle ersetzbar. Wenigstens habe ich dich und kann mich zu 1000 Prozent auf dich verlassen. Du bist mir immer eine Stütze und meine wichtigste Ratgeberin. In Liebe. Marc. PS: Genieß deine letzte Urlaubswoche!«

Wir liebten uns wirklich! Obwohl wir noch nicht mal in Landsberg eine Beziehung gehabt hatten. Irgendwie platonisch. Aber es tat einfach gut, eine solche Freundin zu haben. Vielleicht sollte ich mir das mit dem Unternehmertrainer einfach sparen und ihrem Rat folgen und die anderen rauswerfen? Mit ihr gemeinsam könnte ich es auch schaffen.

Den Sonntag verbrachte ich das erste Mal seit Langem komplett vor der Glotze und damit, mir ein paar größere Hosen im Internet

zu bestellen. Die alten passten nicht mehr. Vielleicht sollte ich mal wieder weniger essen.

Am Montag war ich, obwohl noch immer ziemlich platt, wie immer morgens um 6:30 Uhr im Büro. Mein E-Mail-Postfach lief schon wieder über und ich musste noch vier Kundengespräche für den Vormittag vorbereiten. Ab 8:30 Uhr trafen nach und nach meine Mitarbeiter ein.

Während ich in Gedanken bei einem der bevorstehenden Gespräche war, hörte ich plötzlich, wie Ria quer durchs Büro rief: »Die Kaffeemaschine lebt ja schon! Jana, hast du mal wieder vergessen, sie zu reinigen?«

Und Jana keifte zurück: »Das fragst ausgerechnet du? Mach lieber mal das Klo sauber!«

In mir keimte Ärger auf. Ich wollte doch Harmonie! Wenn ich alle rauswerfen würde, hätte ich zwar Ruhe, aber wer sollte dann die Arbeit machen? Vielleicht brauchte ich wirklich einen Trainer? Laut rief ich raus auf den Flur: »Jana, kommst du mal?«

»So geht das nicht mehr weiter!«, begann Jana das Gespräch. »Diese Zicke beschuldigt mich – MICH! – vor allen anderen hier im Büro.«

»Deswegen habe ich dich nicht gerufen«, unterbrach ich.

»Aber was sagst du zu den Beschuldigungen?«, fuhr sie fort.

»Jana, ich hab einen Job für dich. Kannst du bitte heute ein paar Anrufe machen? Ich muss was rausfinden.«

»Sind dir diese Beschuldigungen etwa egal?«, fragte sie völlig ungläubig.

»Jaanaa! Ich brauche heute ein paar Anrufe von dir!«

Irritiert schaute sie mich an: »Wann soll ich das denn noch alles machen?«

Ich ließ mich davon nicht beirren und erklärte ihr, dass sie die Gewinner der Awards anrufen und rausfinden sollte, ob die einen Trainer hätten. Sie nickte und wollte gerade gehen. Aber als sie an der Tür war, fiel mir noch was ein: »Ach, Jana, was ist denn mit dem

Angebot für Herrn Schäfer, das du am Freitag noch machen wolltest?«

»Oh, das habe ich am Freitag nicht mehr geschafft«, erwiderte sie. »Soll ich das heute machen?«

»Ja, natürlich«, erwiderte ich verärgert und versuchte zugleich, meine Verärgerung nicht allzu deutlich rüberzubringen. Wie sollten meine Mitarbeiter denn da erkennen, dass mir meine Werte wirklich wichtig waren, wenn ich mich selbst schon nicht harmonisch verhielt?

»Aber dann schaffe ich die Anrufe nicht. Was ist denn wichtiger?«

»Das Angebot«, erwiderte ich frustriert.

»Okay, versuche ich bis heute Abend zu erledigen«, nickte Jana.

»Heute Nachmittag! – Und, ach ja, Sebastian hat am Freitag gekündigt. Machst du alles Nötige fertig und schaltest eine Stellenausschreibung für einen Projektleiter?«

»Ist das wichtiger als das Angebot?«

»Nein!«, entgegnete ich und konnte nur noch mit Mühe die Aggression in meiner Stimme unterdrücken. »Das Angebot möchte ich bis heute Nachmittag!«

»Okay«, antwortete sie, ging hinaus und schloss die Tür hinter sich.

Was für eine Sch...e! Vielleicht sollte ich wirklich alle bis auf Beate rausschmeißen und wieder von vorne anfangen. Nachdenklich blickte ich aus dem Fenster.

Den Rest des Vormittags verbrachte ich mit Kundengesprächen. Immerhin schaffte ich es, daraus zwei neue Aufträge zu generieren, die uns für zwei Monate finanzieren sollten. Aufträge akquirieren konnte ich richtig gut, aber was sollte ich denn noch alles machen? Zwischendurch blitzte der Gedanke auf, dass ich für die neuen Aufträge ja meine Mitarbeiter brauchen würde, aber dann wurde mir klar, dass ich sie auch in zwei Monaten noch rausschmeißen könnte. Und dann könnte ich es ja auch zwei Monate lang mit so einem Trainer versuchen. Ich konnte mich wirklich nicht entscheiden. Etwas, was ich von mir überhaupt nicht kannte.

So beschloss ich, erst mal selbst zu recherchieren, ob es so jemanden überhaupt gab, und dann weiterzusehen. Jana betrieb ja aktive Arbeitsverweigerung. Doch ich glaubte ohnehin nicht, dass sie es richtig gemacht hätte. So recherchierte ich am Nachmittag etwa 20 Unternehmen, die entweder regional oder bundesweit einen dieser Preise gewonnen und weniger als 100 Mitarbeiter hatten. Das ging schnell!

Dann begann ich zu telefonieren. Am Ende des Nachmittags fühlte ich mich großartig. Ich hatte tatsächlich acht dieser 20 Unternehmer erreicht. Als ich meine Situation schilderte und die Geschäftsführer fragte, von wem sie gelernt hätten, und zudem meine vier Kriterien aufzählte, waren sie total hilfsbereit. Die meisten von ihnen hatten mindestens einen Trainer. Manche sogar mehrere. Und sie bestärkten mich auch in meinen vier Kriterien:

- Hat auch oder nur kleine Unternehmen trainiert
- War selbst mal Unternehmer oder ist es noch
- Hat mehrere Preisträger erfolgreich gemacht
- Hat einen bekannten Namen

Alle acht nannten mir konkrete Personen, von denen sie sehr viel gelernt hatten. Drei davon empfahlen einen Wolfgang Radies.¹ Das war mein Mann!

¹ Wolfgang Radies ist eine Kunstfigur und das Roman-Alter-Ego von Unternehmercoach. Er ist auch in meinen vorangegangenen Büchern *Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer* (2008) und *Die Kunst, seine Kunden zu lieben* (2011) der Mentor. Mittlerweile konnten wir in Seminaren, Coachings und Braintrusts mehrere Tausend Unternehmer bei der Entwicklung ihres Unternehmens und ihrer Unternehmerpersönlichkeit unterstützen. Unter unseren Kunden sind Gewinner von Top Job sowie von Great Place to Work (sowohl bundesweit als auch regional). Daneben gewannen Kunden von uns Innovationspreise, den Strategiepreis usw. Wir selbst haben für das Unternehmercoach-Konzept den Strategiepreis gewonnen: Vor uns gab es zwar Unternehmensberater und es gab Coachs, aber Unternehmer, die nur Unternehmer coachen, das war

So rief ich dort an und nach einem kurzen Gespräch mit seiner Assistentin vereinbarten wir einen Telefontermin für Mittwochvormittag um 9:00 Uhr.²

Danach kamen allerdings wieder Zweifel in mir hoch: Ob dieser Radies mir helfen könnte? Und ob ich ihn überhaupt bezahlen könnte? Und nachher ist es doch wieder nur so ein Berater, wie ich schon mehrere erfolglos engagiert hatte? Vielleicht sollte ich wirklich einfach alle Mitarbeiter rauswerfen ... Diese Entscheidungsschwäche an mir selbst wahrzunehmen, ging mir inzwischen gehörig auf den Zeiger. Das war doch nicht ich!

Bis Mittwoch schossen mir tausend Gedanken durch den Kopf. Um Ordnung in dieses Durcheinander zu bringen, beschloss ich, die Fragen aufzuschreiben, die ich diesem Radies am Mittwoch stellen wollte.

- Was unterscheidet Sie von anderen Beratern?
- Wie kann ich sicher sein, dass Sie mir auch helfen können?
- Wie schnell können Sie mir Ihre Führungsmethoden beibringen?
- Wie viel kostet ein Trainingstag?

Am Mittwochmorgen um Punkt neun klingelte das Telefon. Seine Assistentin war dran: »Ich stelle zu Herrn Radies durch!«

»Guten Morgen, Herr Kaufmann«, begann Herr Radies, »bevor wir beginnen, vorneweg eine Frage: Ich bin mit allen meinen Kunden und Interessenten per Du. Das macht es intensiver und einfacher. Also ich bin Wolfgang!«

neu – deswegen waren die unternehmercoach-Domains ja auch noch frei. Die *Vertriebsnachrichten* und *Buch aktuell* nannten mich bereits 2009 den bekanntesten Unternehmercoach Deutschlands.

² Der konkrete Ablauf ist bei uns etwas anders, aber das beschreibe ich für die Interessierten am Ende im Kapitel 12: Dein Weg.

»Marc«, erwiderte ich überrascht.

»Gut, Marc, du rufst auf Empfehlung einiger meiner Kunden an. Ich vermute, du hast in deiner Firma ein paar Herausforderungen, die du angehen möchtest, richtig?«

»Äh, ja«, bestätigte ich.

»Da bist du schon mal weiter als 90 Prozent der anderen Unternehmer«, entgegnete Wolfgang. »Mit solchen Menschen arbeite ich gerne!«

»Wieso?«

»Weil die meisten glauben, ihre Probleme allein lösen zu können. Das ist oft auch gut, sonst wären sie ja keine Unternehmer! Ein Unternehmer nimmt die Dinge selbst in die Hand. Aber an manchen Punkten kommt man allein eben nicht mehr weiter. Und wenn doch, dann nur im Schneckentempo. Also schieß mal los, um was geht's? Erst mal nur die Eckpunkte, um rauszufinden, ob ich überhaupt der Richtige für dich bin.«

Und so schilderte ich ihm in knapp drei Minuten meine Situation und schloss: »Können Sie mir Methoden beibringen, damit ich mein Unternehmen besser führen kann? Und wie lange brauchen Sie – äh, brauchst du dazu?«

»Methoden, um besser zu führen? Nein, mache ich nicht!«

Völlig verblüfft wartete ich einen Moment, aber nachdem keine weitere Erklärung kam, fragte ich: »Dann bin ich bei Ihnen falsch?«

»Das kommt ganz drauf an, was du von mir erwartest«, entgegnete Wolfgang, und man konnte sein Grinsen durchs Telefon förmlich spüren.

»Wie meinst du das?« Vor Nervosität wechselte ich dauernd zwischen dem Du und dem Sie hin und her.

»Nun, du fragtest nach Methoden. Eine Methode ist: Mach A, B, C und D in dieser Reihenfolge und du wirst erfolgreich. Davon halte ich nur in wenigen Ausnahmefällen was.«

Ich beschloss, mich mal auf seine merkwürdige Gesprächsführung einzulassen und fragte: »Wieso? Wenn ich zum Beispiel Lasagne ma-

che, nutze ich doch auch eine Methode in Form eines Kochrezepts. Was soll daran falsch sein?«

»Sofern ich Lasagne mag«, schränkte Wolfgang ein, »würde mir ein Rezept helfen. Und sofern ich einen Backofen habe. Und sofern ich mich im entsprechenden Moment daran erinnern würde, dass ich überhaupt ein Rezept habe. Methoden oder, wie ich es auch nenne, Handlungsmodelle, funktionieren nur unter spezifischen Voraussetzungen und spezifischen Zielsetzungen. Habe ich keinen Backofen und keine Lust auf Lasagne, ist die Methode nicht hilfreich. Methoden funktionieren natürlich bei so einfachen Dingen wie Kochen noch ganz gut, aber stell dir das mal für eine Gesprächsmethode vor: Um ein erfolgreiches Gespräch zu führen, musst du A, B und C machen. Das klappt ganz offensichtlich nur in Ausnahmefällen.³ Zumal noch nicht mal klar ist, ob wir beide dasselbe unter einem erfolgreichen Gespräch verstehen. Solange die Voraussetzungen und die Ziele nicht klar sind – und beides ergibt sich oft erst im Gespräch –, kann ich keine funktionierende Methodik für alle Gesprächssituationen beschreiben. Und sollte ich spezifische Methodiken entwickeln, so wird die Anzahl unüberschaubar. Führung ist sogar noch komplexer. Ich habe für die Führung zwar ein paar Handlungsmodelle, und du wirst auch ein paar davon kennenlernen, aber das sind nur die Fußnoten.«

»Und was ist dann das Entscheidende?«, fragte ich einerseits irritiert, andererseits auch neugierig. Das Gespräch verlief so ganz anders, als ich es mir vorgestellt hatte. Meine Fragen hatte ich, obwohl sie direkt vor mir lagen, komplett vergessen.

»Ist es dir schon mal passiert, dass du in einer Gesprächssituation warst, die etwas unglücklich verlief, und dir ist erst hinterher richtig klar geworden, was da falsch lief?«

³ Zum Beispiel bei standardisierten Vertriebsgesprächen für wenig beratungsintensive Produkte. Aber selbst dort gilt: Sobald der Interessent vom Standard abweicht, kommt eine festgelegte Methode an ihre Grenzen.