

Heiler&Borck

CHEF SEIN?
LIEBER WAS BEWEGEN!

WARUM WIR KEINE FÜHRUNGSKRÄFTE
MEHR BRAUCHEN



Chef sein?

Erscheinungsjahr 2018

1. Auflage

Copyright Stephan Heiler und Gebhard Borck

www.heiler-glas.de

www.gebhardborck.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Autoren reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Extract Design

Coverfoto: Shutterstock.com

Fotos: Franziska Köppe, Chris Kreymborg

Layout: Extract Design

Satz: Bettina Wahl

Verlag: Heiler&Borck

Druck: Druckhaus Müller, Langenargen

Printed in Germany

ISBN: 978-3-947572-14-4

Heiler&Borck

CHEF SEIN?

LIEBER WAS BEWEGEN!

WARUM WIR KEINE FÜHRUNGSKRÄFTE
MEHR BRAUCHEN

INHALT

Verlorene Nähe	7
I WOHIN SOLL'S DENN GEHEN?	13
1. Falsch investiert	15
2. Noch ein bisschen mehr Chef ...	31
II ICH DACHTE, DU WEIßT DAS?	53
3. Alte Bekannte und neue Unbekannte	55
4. Kein Grund zur Panik	81
5. Jemand, der sich kümmert	101
6. Führung ohne Führung	125
7. Selbst ist die Steuerung	149
8. Personalthemen sind Personalthemen	185
9. Wir sind was wert!	217
10. Das Strategie-Drama	237
III LASS UNS EINFACH DRAUFLOS LAUFEN!	255
11. Denn sie wissen, wie sie tun	257
Nie wieder zurück!	283
Ermöglicht	286
Befeuert	287
Quellenverzeichnis	289
Index	295

VERLORENE
NÄHE

Sie treffen sich auf einem Waldparkplatz. Ziemlich willkürlich irgendwo in der Mitte zwischen ihren jeweiligen Büros. Hier beginnt das erste Sparring. In legerer Kleidung und mit Wanderschuhen begrüßt Gebhard Borck seinen Kunden Stephan Heiler.

Wohin soll's denn gehen?

Stephan stutzt:

Ich dachte, du weißt das?

Sein Gegenüber lächelt, während sich vereinzelte Sonnenstrahlen den Weg in den Morgen bahnen:

Ich kenne hier nichts. Wollen wir einfach mal draufloslaufen?

Achselzuckend schließt Stephan das Auto ab, sie schieben beide Rucksäcke auf ihre Schultern und stapfen los. Zum Waldrand hin endet die Schotterfläche des Parkplatzes in einem vorbeiführenden Wanderweg. Als Gebhard seine Schritte verzögert, führt Stephan sie nach links.

Der Tag startet mit erfreulich gutem Wetter. Auf ihrem unbekanntem Weg durch den Wald steigen sie in die verschiedenen Themen der Firma ein. Stephan spricht ein derzeit heikles Thema an:

Wir überlegen, für unsere Außendienstler einen GPS-Tracker im Auto zu installieren. Sie wählen dann per Knopfdruck zwischen Dienst- und Privatfahrt. Und es ist einfach transparenter.

Gebhard hakt ein.

Transparent für wen?

Stephan versteht die Frage nicht. Er antwortet verwirrt:

Na, für uns alle!

Gebhard bohrt nach:

Wer ist ALLE?

Stephan merkt so langsam, wohin die Reise geht.

Für die Geschäftsleitung inklusive der Prokuristen und Bereichsleiter.

Gebhard schmunzelt jetzt.

Und die Betroffenen?

Stephan bleibt stehen. Er schaut den Berater an.

Die würden sich doch gegenseitig zerfleischen, wenn sie das voneinander wüssten. Den Streit kann ich mir jetzt schon ausmalen.

Gebhard fasst ernst zusammen:

Also keine Transparenz, sondern Kontrolle durch die Führung, die mehr weiß als andere.

Stephan denkt nach und nickt dann.

Also du sagst, das ist alles andere als Transparenz. Dann hab ich eine andere Frage. Wie schaut es mit Finanzzahlen aus? Mit Kontrolle an sich? Wie können wir noch sinnvoll entscheiden, wenn für jeden alles offenliegt? Ich seh da nur Probleme. Der Ärger ist doch vorprogrammiert. Wie soll das gehen?

So vielfältig die Inhalte, so abwechslungsreich ist der Weg. Steile Anstiege in dichten Hohlpfaden. Von den vorangegangenen Re-

gentagen ausgewaschene rutschige Wildwege. Lichtungen, die sich in Ackerland hinein öffnen. Im Wind wiegende Bäume spielen Licht und Schatten auf ihre Strecke. Das Gespräch beansprucht so viel Aufmerksamkeit, dass sie bald ihren Standort und die Himmelsrichtungen vergessen. Die Stunden verfliegen schnell und auf einmal geben die Mägen Signale, dass es Zeit ist, die Orientierungslosigkeit zu beenden. Die mitgebrachten Müsliriegel und Früchte weilen längst in der Verdauung. Die Wasserflasche kommt kaum noch auf ein Drittel des Startgewichts.

Zeit, herauszufinden, wo man ist! Smartphones mit Navi gibt es noch keine. Dieser Mangel führt sie zuerst aus dem Wald heraus. Am Feldrand angekommen, entdecken sie in der Ferne Weinreben. Sie erinnern an den Hang neben dem Parkplatz, der als Weinberg anstieg. Entschiedenem Schrittes folgen sie dem Waldrand in Richtung des Kamms. Beide ringen weiter um gegenseitiges Verstehen. Stephan erläutert ein Beispiel aus dem Firmenalltag nach dem anderen. Gebhard greift sie auf und bietet Lösungen an. Vieles klingt in Stephans Ohren so reizvoll wie unwirklich. Verschiedenes zu schön, um wahr zu sein. Einiges unglaublich. In ihm reift dennoch die Überzeugung, dass er die Firma in diese Richtung entwickeln will. Doch jetzt erst mal gut essen und dann die weiteren Schritte vereinbaren.

In der Nähe des Parkplatzes kennt er ein gutes Restaurant. Inmitten der Vorfreude zeigt Gebhard in den Himmel. Vor ihnen türmen sich dunkle Gewitterwolken. Ein kühler Wind scheint mit amüsiertem Schmunzeln die Botschaft zu geben, dass die beiden nicht mehr trockenen Fußes zum Mittagstisch kommen. Sie sprechen sich gegenseitig Mut zu und beschleunigen, da fallen die ersten dicken Tropfen. Alle Hoffnung verpufft, als ein Donner bedrohlich nah über ihren Köpfen poltert. Sie schauen sich nach einem geeigneten Unterschlupf um. In knapp fünfzig Metern lehnt sich ein Jägerstand zwischen mehrere Tannen, der Sicherheit vor Blitzeinschlägen verspricht.

Sekunden später, bei bereits gießendem Platzregen, klettern Kunde und Berater die rutschigen Sprossen zur winzigen überdachten

Plattform hinauf. Leider besteht das Dach nur aus grob nebeneinandergezimmerten Latten. Die dazwischen offenen Spalte bieten ausreichend Platz für die herabfallenden Wassermassen. Dort findet Gebhard im Rucksack noch eine Regenjacke vom letzten Familienausflug. Beide kauern sich in der inzwischen empfindlichen Kälte zusammen und spannen die Jacke wie eine Zeltplane über sich. Lachend kommen sie zur Erkenntnis: Wer hätte gedacht, dass ein erstes Sparring zu so viel körperlicher Intimität führen kann ...! Sie harren aus in der Hoffnung, dass der Sturm so schnell endet, wie er begann. Genug Zeit, sich vorzustellen, wie Zusammenarbeit aussieht, in der alle miteinander für ihre Firma etwas erreichen. Und zwar ohne aufbrausend mächtige Vorschriftenmacher, deren Rechtfertigung ein Papier ist, das sie den Übrigen vor(an) setzt. Doch schon bald kehrt die Sonne zurück und sie essen zusammen im Biergarten des Restaurants zu Mittag. Danach noch eine entspannte Runde durch die Nachbarschaft. Mit der Enge des Gewitters kommt eine neue Nähe in ihren Austausch. Anstatt weiterhin Gebhards Thesen abzuklopfen, will Stephan sie nun auf jeden Fall ausprobieren. Jetzt gilt es herauszufinden, wie die Firma die erkannten Möglichkeiten nutzt. Wieder am Parkplatz angekommen, bemerkt Stephan zum Abschied:

Es wäre doch toll, wir bekommen das hin.

Gebhard erwidert:

Na ja, es ist ein wenig mehr, als nur etwas hinzubekommen. Es bedeutet, Arbeiten von Grund auf neu zu verstehen und anders umzusetzen. Wenn es klappt, wandelt sich die Welt.

Beim Wegdrehen, um zu seinem Auto zu kommen, lächelt Stephan verschmitzt.

Dann lass uns die Welt verändern!

I
WOHIN
SOLL'S DENN
GEHEN?



FALSCH INVESTIERT

Stephan sitzt mit seinem Freund Christian im Café am Schlossgarten. Er hat entschieden, sein Lehramtsstudium hinzuschmeißen. Christian will es noch nicht akzeptieren.

Aber du wolltest doch Lehrer sein. Kindern und Jugendlichen wirklich was beibringen. Solche Typen wie dich brauchen wir. Es gibt schon genug gleichgültige Pädagogen. Wie kommst du jetzt auf die Idee, das alles sein zu lassen?

Stephan zuckt ein wenig verlegen mit den Schultern.

Ich hab mit ein paar Referendaren und den Professoren geredet. Die sagen, dass es meine Vorstellungen schwer haben im Schulsystem. Da muss ich gegen ganze Armeen von Windmühlen ankämpfen. Tatsächlich ist es ein ganz schön enges Korsett, in das man da reinght. Ich nahm halt an, ich hab Freiräume.

Sein Freund lehnt sich auf den Tisch.

Und jetzt gehst du zurück in die Firma deines Vaters? Was bringt denn das?

Stephan schaut ihn direkt an.

Na ja, dort kann ich wenigstens gestalten. Ich habe dort ja schon einiges gemacht. Wenn ich mich da voll reinhänge, dann kann ich vielleicht das Marketing übernehmen. Die Firma ist in den letzten Jahren stark gewachsen und ich will für den weiteren Erfolg meinen Beitrag leisten. Ich kann da ziemlich schnell mein eigener Chef sein. Das ist viel spannender als der ganze Kultusministeriumsquatsch.

.

Stephan entschied sich bewusst dafür, in der Firma seinem Vater nachzufolgen. Sein Wunsch? Er wollte was bewegen. Wer kann mehr gestalten als ein Geschäftsführer?

ABGELEHNT

Gebhard war ungefähr zur gleichen Zeit froh, dass er – anders als die meisten seiner Freunde – planlos war. Sein Berufsleben verlief nach anderen Vorzeichen. Anstatt zu wissen, wohin, war ihm schon früh klar, was er auf keinen Fall wollte. Es fing an, als er mit sechzehn den ersten ernst zu nehmenden Ferienjob hatte. Bis dahin war er Zeitungsbote gewesen. Jetzt gab es richtig Geld. Für drei Wochen Arbeit über tausend Mark.

.

Gebhard sitzt an der Maschine. Er legt runde Metallfolien auf den Hals kleiner Keramikfläschchen. Sie reihen sich langsam auf einer Drehscheibe vor ihm auf. Vor dem kreisenden Teller wird ein graues Pulver eingefüllt, danach wartet eine Schweißstation, um die Öffnung lebensmittelecht zu schließen. Dann noch den Deckel draufschauben und ab in den Karton. Die Fließgeschwindigkeit erlaubt dem Ferienarbeiter, nebenher ein Buch zu lesen. Von jetzt auf nachher steht die ganze Anlage still. Eine Kollegin zuckt hoch, als alle Geräusche verstummen.

Was ist los? Was hast du gemacht?

Gebhard blickt vom Buch hoch. Er hebt die Schultern.

Nichts ... keine Ahnung ...

Die Kollegin unterbricht ihn wütend.

Man kann bei der Arbeit kein Buch lesen! Das war ja klar, dass da so was dabei rauskommt!

Gebhard drückt derweil den Notausschalter und danach den Startknopf. Nichts rührt sich. Die Kollegin zischt ihn an.

Lass das. Du machst nur noch mehr kaputt.

Gebhard schaut sie an.

Vielleicht sehen wir ja, was falsch läuft, wenn wir die Maschine öffnen?

Sie zerrt ihn von seinem Platz weg.

Du machst gar nichts mehr. Du wartest hier, bis jemand kommt, der sich auskennt.

Zuerst schaut der Bereichsleiter vorbei. Er ist sauer. Ein Produktionsstillstand ist das Letzte, was er gebrauchen kann. Allerdings kennt er sich ebenso wenig mit der Maschine aus. Sie steht weiter. Stunden später findet sich der Abteilungsleiter. Er öffnet den Maschinendeckel, schiebt einen Keilriemen zurück auf die Antriebswelle. Er drückt den Startknopf. Die Anlage ruckelt wieder los. Beim Hinausgehen meint er lapidar:

Das passiert bei der Maschine zurzeit öfter. Die Wartung ist schon beauftragt. Nächstes Mal einfach reinschauen ... Ihr habt es ja jetzt gesehen.

.

Zunächst übersieht Gebhard die Anfeindungen der Kollegen. Er ist zufrieden. Hatte er doch eine gute Idee zur Lösung gehabt. Drei Wochen später ist es ihm egal. Die Kollegen drangsaliieren ihn die komplette Zeit der Ferienarbeit, weil er offensichtlich vorlaut und arrogant ist. Wer kommt schon darauf, bei der Arbeit ein Buch zu lesen und dann auch noch eigene Vorschläge zu entwickeln, wie man einem Problem Herr wird? Das passt nicht ins gängige Schema des Hilfsarbeiters. Dem schwächsten Glied in der Kette. Die fest angestellte Putzfrau ist noch höher im Rang als ein sechzehnjähriger Jobber.

Damals war ihm keineswegs klar, was er einmal werden wollte. Er wusste allerdings seit diesem Erlebnis, dass er lernen würde, bis er aus der Gefahr heraus war, als Arbeiter zu enden. Es folgten zwölf Jahre mit Jobs und Hilfsarbeiten, die ihm zuerst ein lockeres Schülerleben und später sein Studium bezahlten. Es waren keineswegs die „einfachen“ Tätigkeiten, die er ablehnte. Es war die Willkür der Kollegen und Vorgesetzten, die ihn als untergeben behandelten.

An der Hochschule erfuhr er, dass diese Willkür auf einem Papier fußt, das sich Weisungsbefugnis nennt. Scheinbar natürlich führt sie zu der Hackordnung, in der wir nach oben buckeln und nach unten treten. Im gleichen Zug gaukelt sie den niederen Rängen vor, dass die da oben alle Freiheiten haben. Mit dem Abschluss in der Tasche begriff er recht schnell, wie falsch diese übliche Vorstellung der Sachbearbeiter und Werker war.

AUF EIGENE FAUST

Schon seine erste und einzig ernsthafte Anstellung im Anschluss an das Studium zeigte ihm die eigenen Grenzen. Er analysierte als Assistent die Wirtschaftlichkeit seines Arbeitgebers. Das Ergebnis war alarmierend. Die Firma verlor Boden im Verkauf gegenüber dem Wettbewerb. Auf der anderen Seite produzierte sie Aufwände durch einen umfassenden Technikbereich.

Er setzte sich mit der Geschäftsleitung zusammen und stellte die Resultate vor. Diese legten den Schluss nahe, dass eine große Chance darin lag, die hauseigenen Werkstätten für Konkurrenten zu öffnen. So würde aus einem reinen Kostenfaktor ein Ertragsbringer.

.

Der Eigentümer freute sich über die fundierte Auswertung und erklärte ihm:

Herr Borck, wirklich gute Arbeit. Allerdings ist das noch immer meine Firma. Ich entscheide, was für sie gut ist und was nicht. Wenn Sie diese Freiheit auch wollen, gründen Sie vielleicht einmal ein eigenes Unternehmen.

.

Das Gespräch schloss die Analysetätigkeit ab. Gebhard durfte sich wieder seinen alltäglichen Aufgaben widmen. Er erkannte, dass er auf keinen Fall Angestellter bleiben wollte. Knapp vier Monate später machte er sich selbstständig.

Wie erging es derweil Stephan mit der Idee, als Juniorchef etwas zu gestalten? Sehr gut! Er durchlief die Ausbildung im eigenen Unternehmen. Dort entwickelte sich gerade das Geschäft mit Wiederverkäufern. Anstatt nur für private Haushalte da zu sein, begann die Firma, Installationsbetriebe und Badstudios systematisch anzusprechen. Man strebte eine langfristige Zusammenarbeit an. Das war gut für beide Seiten. Die Partner hatten Kontakt zu vielen Endkunden, die jetzt einen Spezialisten für maßgeschneiderte Glasduschabtrennungen bekamen. Heiler wuchs schneller, als es durch die eigene Akquise von Privatkunden möglich gewesen wäre. Man schwamm im Markt mit. Diese Ausrichtung auf die Kooperation mit anderen Firmen verlangte nach gezieltem Markenaufbau und Marketing. Ein perfektes Aufgabengebiet für den Junior. Stephan hatte viel Spaß als Marketingleiter.

> > > >

Stephan

Ich verbringe die Zeit gerne im Unternehmen. Ich bewege etwas. Dabei bilde ich mich stetig weiter und lerne neues Handwerkszeug für Marketing und Vertrieb kennen. Ich habe in Seminaren Antworten auf Fragen bekommen wie: Wie definiere ich Kundensegmente? Wie entwickelt sich ein Markt – von den Pionieren bis zur Konsolidierung? Woher bekommt man Wettbewerbsanalysen? Was muss ich bei der Preisbildung beachten? Was ist ein Produktlebens-

zyklus? Und so weiter. Ich habe keine Mitarbeiter, keinerlei Weisungsbefugnis und dergleichen. Ich bin mein eigener Herr, ohne zu viel Druck. Klar gibt es viel zu tun. Ich muss auch Zahlen einhalten. Vorgaben für das Marketingbudget. Umsatzziele der Firma, die ich mit meinen Maßnahmen voranbringe. So was eben.

> > > > >

Stephan fühlte sich anfangs in seiner Rolle als Marketingleiter sehr wohl. Mit dem damaligen Prokuristen und Vertriebsleiter gab es wenig Berührungspunkte. Ein stärkerer Marktdruck erforderte dann eine Neubesetzung der Vertriebsleitung. Mit dem neuen Vertriebsleiter entwickelte sich eine intensive Zusammenarbeit. Es wurden Marktanalysen gemeinsam erarbeitet, Produktentwicklungen realisiert, Marketingmaßnahmen entwickelt und durchgeführt. Diese Art der Zusammenarbeit war neu bei Heiler. Fachlich konnte Stephan hier einiges lernen. Allerdings entstanden auch starke Konflikte. Der Umgang mit unterstellten Mitarbeitern war stark von Hierarchie geprägt und passte so gar nicht zu Stephans Verständnis von Zusammenarbeit auf Augenhöhe und gegenseitigem Respekt. Die Konflikte erschienen nicht lösbar und folgerichtig kam es zur Trennung. Stephan war damals an den Vertriebsthemen und -mitarbeitern am nächsten dran und übernahm die Leitung des Vertriebs zusätzlich zu den Marketingaufgaben.

> > > > >

Stephan

Allerdings ist die lockere Zeit jetzt beendet. Der Vertriebsleiter ist weg. Ich bin also seit ein paar Wochen so richtig in der Geschäftsführung. Ich übernehme seinen Job. Meinen behalte ich natürlich. Jetzt bin ich für die Ergebnisse allein verantwortlich. Ich bekomme auch von heute auf morgen Untergebene. Mein Vorgänger regierte sie mit eiserner Hand. Zielvorgaben, Prämiensysteme, Leistungskontrolle, beispielsweise über Besuchsberichte. Die ganze Firma scheint für ihn nur aus dem Außendienst zu bestehen. Was der Rest des Betriebs macht, spielt eine untergeordnete Rolle. Eine seiner cha-

rakteristischen Aussagen war: „Ich brauche Soldaten da draußen, keine Mitdenker. Die Truppe muss funktionieren.“

Bei mir löste das große Widerstände aus. Wie steht es mit den Themen Gerechtigkeit oder Ethik? Emotional ist mir so ein Verhalten komplett fremd. Trotzdem muss ich die Vertriebsaufgaben aber erledigen. Und zwar so gut wie möglich. Nur – wie mache ich das?

> > > > >

Stephan erkennt schnell, dass er einen eigenen Weg zu führen finden muss. Dennoch kann er die Art seines Vorgängers nicht einfach wegwischen. Schon nach ein paar Monaten in der neuen Funktion reflektiert er:

> > > > >

Stephan

Ich erlebe jetzt die äußeren Zwänge. Ich habe mich im System meines Vorgängers zurechtzufinden. Die Mitarbeiter wollen wahrgenommen werden. Dazu gehören neuerdings zehn bis fünfzehn Reisen mit Außendienstlern pro Jahr. Zwei- bis dreimal im Monat bin ich also weg von zu Hause. Zunehmend braucht die Firma meine Aufmerksamkeit auch am Wochenende. Von wegen, höhere Positionen bringen mehr Freiheit und Gestaltungsraum. Mit der höheren Verantwortung werden die Rahmenbedingungen immer enger. Ich arbeite gern. Ich mag unseren Betrieb. Meine Frau und die Kinder zeigen Verständnis. Prickelnd finden sie es natürlich nicht.

Mir selbst missfällt die Art und Weise, wie wir im Vertrieb arbeiten. Ich weiß ja, dass ich auch irgendwann die Nachfolge antrete. Also mache ich mich auf die Suche nach einem eigenen Weg. Mit Selbstbestimmung und Gestaltungsfreiheit für mich hat es trotzdem nichts zu tun. Ich bin im Hamsterrad angekommen. Wenn ich mal ein wenig Frust ablassen will, erhalte ich schnell die Antwort: „Na ja, du verdienst ja jetzt auch ein Geschäftsführergehalt.“ Dann ist die Unterhaltung bereits wieder zu Ende.

> > > > >

Gebhard erlebte kaum Besseres. Er machte sein eigenes Geschäft auf mit einem Angebot zur Garantieabwicklung für Baumaschinen amerikanischer Hersteller in Deutschland. Im frischen Anlauf zur Selbstständigkeit stellte er, von seiner Idee begeistert, völlig selbstbestimmt sofort Mitarbeiter ein. Die ersten drei Monate liefen planmäßig vielversprechend. Der Gesetzgeber blies Wind unter seine Flügel, indem er die Gewährleistungsfrist auf zwei Jahre an hob. Bis alle Verträge mit den Produzenten aus Übersee unter Dach und Fach sein sollten, verkauften seine Mitarbeiter also gebrauchte Maschinen.

Dann brach die Einkommensquelle ab. Denn die Anbieter stellten fest, dass ihr Absatz für Neugeräte stagnierte. Als Sofortmaßnahme senkten sie den Preis der neuen Geräte auf den von drei Jahre alten. So versiegten die Einnahmen für den Geschäftsaufbau von Gebhard praktisch von einem Tag auf den anderen. Die Verhandlungen für die Garantieabwicklung mit den US-Produzenten liefen zwar noch, doch seine Firma hatte keine Mittel mehr, um sie fortzuführen. Ein halbes Jahr nach Gründung hatte er sich mit den Mitarbeitern gütlich geeinigt und durch die Lohn- und Sozialversicherungszahlungen einen Berg Schulden angehäuft. So lernte er schnell, dass mehr Verantwortung keineswegs wie von selbst zu größerer Freiheit führt.

ENDLICH CHEF

Schon damals erkannten wir, Stephan Heiler und Gebhard Borck, Strukturen, die sich wiederholen. Muster von Frustration und manchmal fast Verzweiflung bei den Menschen über die scheinbar vorherbestimmten Gesetze unserer Arbeitswelt. Und wir sprechen hier nicht von Bandarbeitern, Werkern oder Anlernkräften. Uns geht es um die Führungsetage – unseresgleichen.

Wir beschlossen aus unseren frühen Erfahrungen: So wollen wir nicht arbeiten! Anderen vorschreiben, wie sie was zu machen haben. Ständig kontrollieren, ob es dann auch passiert. Und am Ende Erwachsene zu bestrafen, als wären sie Kinder. Das war keine Arbeitswelt, mit der wir unsere kostbare Lebenszeit verbringen wollten.

Wir vermuten, dass es Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, manchmal ganz ähnlich geht. Deshalb spielen in unserem Buch die Alternativen zu der oftmals als trostlos empfundenen Arbeit eine große Rolle. Allerdings wollten wir mehr, als ein paar Methoden aus dem Repertoire der gängigen Vorbilder wie Upstalsboom, Semco, dm oder Handelsbanken umzusetzen. Wir machten uns daran, unseren beruflichen Alltag konsequent anders zu leben. In allen Winkeln der Firma. In den folgenden Kapiteln wollen wir Ihnen davon erzählen, was uns begegnet ist. Von Strukturen, Menschen und Gewohnheiten.

Seien Sie unbesorgt, das ist kein Loblied auf das Schlaraffenland der Eigenverantwortlichkeit, in dem ständig nur Milch und Honig fließen. Vielmehr ist es das ehrlich reflektierte Tagebuch einer wilden Expedition. Wir begegnen Mitarbeitern, die Selbstverantwortung aus guten Gründen ablehnen. Wir lernen Führungskräfte kennen, die der Spagat zwischen menschlichem Anspruch und verlorener Macht fast zerreißt. Wir geraten in ausweglose Situationen, in denen uns scheinbar nur noch das Zurück zu Anweisung und Kontrolle bleibt. Wir verzweifeln zeitweise sogar schier an der Vielzahl der Tropfen, die den harten Stein der bestehenden Gewohnheiten aushöhlen sollen. Das alles unter herausfordernden Marktbedingungen, die sich immer dann verschärfen, wenn wir gerade Morgenluft wittern. Und nein, wir haben nie aufgegeben.

Doch lassen Sie uns am Beginn des Weges anfangen. Es gibt Menschen mit Tatendrang, nennen wir sie Aktivposten. Viele von ihnen treibt mehr an, als zu den Besten zu gehören. Sie wollen in der Welt etwas verbessern. Im Austausch mit ihrer Umwelt verstehen sie die

Zwänge der Macht: Wer in der überall anzutreffenden Hierarchie unten steht, verändert nichts. Er kann seiner Führung hin und wieder ein Schnippchen schlagen. Beispielsweise indem er einen Weg findet, unerkannt weniger als normal zu arbeiten. Den Strukturen ist das allerdings egal. Sie ertragen es teilnahmslos, wie die Kuh die Mücken.

Die Aktivposten stellen demgegenüber fest: Will ich was ändern, muss ich nach oben. Erst gilt es, an die Hebel der Macht zu kommen, dann können sie diese Hebel in die stimmige Richtung drücken. Kaum einer fragt sich, worauf sich die mit dieser Macht verbundene Autorität begründet. Sicherlich gibt es Menschen, die eine natürliche Führungskraft mitbringen. Für die weite Mehrheit steht die benötigte Befugnis schlicht auf einem Stück Papier. Es sagt, wer jemanden anweist und wer nicht.

Die Aktivposten denken also folgerichtig: Mein Name muss auf das Dokument. Sei es die Eintragung im Handelsregister, das Kästchen im Organigramm oder der Jobtitel auf der Visitenkarte. Wenn dort nicht Leiter, Prokurist, Vorstand und dergleichen gedruckt ist, kann ich kaum erwarten, etwas zu verbessern. Dann fehlt das Fundament.

In der Folge machen die Aktivposten Karriere. Freunde, Freizeit, Familie, das muss warten. Sie sind sich sicher, sie bezahlen alle Versäumnisse zurück, doppelt und dreifach, sobald sie oben angekommen sind. Ihr Erfolg gibt ihnen scheinbar recht. Mangel? Fehlanzeige! Das erste Haus zahlt sich nebenher. Die Kinder gehen auf die beste Schule. Für das passende Niveau sorgt die private Nachhilfe. Auch der Zweitwagen ist ein Oberklassemodell. Im Sommerurlaub geht's mit der ganzen Familie nach Übersee.

Wenn es die Leistungsträger so weit gebracht haben, gibt es die, für die es passt. Und es gibt die, die sich bei einem guten Glas auf einem pfälzischen Weingut daran erinnern, dass sie etwas besser machen wollten. Bei den Letztgenannten zeigen sich erste Risse im

schönen Leben. Gebhard erinnert sich an ein Ge(h)spräch mit einem Karriereaussteiger.

EXIT IN DIE ORIENTIERUNGSLOSIGKEIT

Anfangs konnte sich wohl niemand einen Reim auf das Wortspiel Ge(h)spräch machen. Aber seit die neue Webseite online ist, verstehen die Besucher, dass es darum geht, bei einer gemeinsamen Wanderung oder einem Spaziergang mit Gebhard über die eigenen Themen in der Arbeit zu sprechen. Und das Format findet zunehmend Anklang. Jörg ist einer der Ersten, die das Angebot nutzen. Er hat vor ein paar Wochen gekündigt. Jetzt sucht er Orientierung. Nach einem Rundgang am Fluss sitzen die beiden auf einer Dachterrasse und genießen die Frühlingssonne bei einem kalten Radler. Jörg fasst zusammen:

Ich hab richtig Gas gegeben. Vom Verkäufer über den Regional- zum Vertriebsleiter. Schließlich den internationalen Vertrieb der Anlagen gemacht. Regelmäßige Reisen nach USA. Dann kam das erste Kind.

Jörg zögert einen Moment, und dann fährt er mit ernsterer Miene fort:

Plötzlich gab es Momente, in denen ich unsicher wurde, ob das noch passte. Neulich boten sie mir den Aufstieg in die Geschäftsführung an. Anstatt mich zu freuen, gingen bei mir die Alarmglocken an.

Gebhard schaut ihn direkt an.

Das überrascht mich. Hast du nicht vorhin erzählt, dass du genau darauf hinarbeitest?

Jörg betrachtet verloren die Dächer der Stadt.

Ja. Das dachte ich zumindest. Mit dem Angebot kamen allerdings die Zweifel. Ich schaute mir die anderen Geschäftsführer an. Sie haben keine Freundschaften außerhalb der Arbeit mehr. Die füllt ihr ganzes Leben aus. Ihr Kalender wird von Kunden, Banken, Lieferanten, Präsentationsterminen usw. ausgebucht. In den wenigen Lücken finden Mitarbeitergespräche statt. Am Wochenende schaffen sie durch, sonst bleibt zu viel liegen. Ihre Familien müssen immer zurückstecken. Und wofür? Kürzlich erzählte einer lachend: Mein Sohn hat mich neulich gefragt, ob ich auch mal was arbeite oder nur den ganzen Tag telefoniere? Die anderen prusteten. Ich fand's traurig ...

Gebhard wartet ein paar Augenblicke, ob die Geschichte noch weitergeht. Dann fragt er das Offensichtliche.

Und was bedeutet das jetzt? Was sind deine Alternativen? Willst du aussteigen?

Jörg dreht den Kopf. Mit festem Blick begegnet er dem Berater.

Nein, eben nicht. Aber so kann es doch nicht enden. Vom Geld her alles haben, was man sich wünscht, und innerlich total leer sein. So emotional, verstehst du. Mir fällt auf, dass ich mich kaum noch über irgendwelche Kleinigkeiten freue. Christian, unser Sohn, stört meine Konzentration. Anstatt die Zeit mit ihm zu genießen, schließe ich mich weg, bevor ich ihn oder seine Mutter genervt anschreie. Liliane, meine Frau, klagt, dass sie mich zu selten sieht. Ich hab den Eindruck, mit der Karriere mein Leben weggeschmissen zu haben. Auf der anderen Seite gefällt mir der Lebensstandard. Ich bin ebenso wenig Hippie wie Aussteiger. Ich mag das Geld, das wir zur Verfügung haben. Wir wollen da nicht von runter.

Er schaut wieder über die Stadt, winkt ab und fährt fort:

Ich weiß schon, Luxusprobleme. Aber das macht es nicht besser. Also buche ich einen Berater dafür, dass er es sich anhört.

Er grinst leicht verbittert.

Du kannst nicht ausbüxen. Ist es nicht auch schon wieder irgendwie krank, dass ich jemanden dafür bezahle, dass er mir zuhört?

.

Die Unterhaltung geht noch bis tief in den Nachmittag hinein weiter. Sie kommen überein, dass man sich für den Wunsch nach Wohlstand nicht schämen sollte. Allerdings stellt sich die Frage nach dem Preis für den gehobenen Lebensstandard. Jörg vergleicht es irgendwann mit einer Bank. Er erkennt nüchtern, dass er wenig anderes erwarten konnte.

Jahrelang hat er für Geld und Einfluss mit Überstunden und Wochenendeinsätzen einbezahlt. Er hat seinen Vorgesetzten gefallen und seine Familie in die zweite Reihe gestellt. Das sind die Spareinlagen seines Lebens. Dieses Konto kann kaum in sozialem Halt und emotionalem Wohlbefinden auszahlen. Es ist schlicht die falsche Währung. Ausbezahlt wird hier in materiellem Wohlstand, Alterssicherung inklusive.

Bestimmt gibt es Menschen, für die dieses Sparschema passt. Jörg gehört nicht dazu. Er wollte Macht, um die Welt für seine Kinder zu verbessern. Er startete mit der Vorstellung, sich von den Egozentrikern zu unterscheiden. Nach seinen großen Investitionen erkennt er, dass er sich im System geirrt hat.

Mit vielen anderen teilt er sich allerdings die Enttäuschung darüber, dass er keine Ahnung hat, was das bessere System wäre. Klar, ökologisch, nachhaltig und so weiter. Aber was bedeutet das für die Arbeit? Soll er seine Brötchen damit verdienen, auf einem Schiff vor der norwegischen Küste Walfänger aufzuhalten? Dann ist er genau-

so weg von Frau und Kind. Das wäre ein vergleichbares Muster von Übereinsatz und Selbstausbeutung. In diesem anderen Kontext halt für ein augenscheinlich höheres Ziel.

Jörg findet, dass das eine vergleichbar irrige gesellschaftliche Vision ist! Er findet, dass wir noch mehr brauchen als Auswege für Öko-aktivisten und Vergleichbares. Wo ist denn der Weg für die Normalos, die ein zufriedenes Leben verbringen wollen? Eines mit spießigem Vorgarten und ab und an nervigen Bilderbuchkindern? Gibt es das wirklich nur, indem man im abgekarteten Schema von Macht und Ausbeutung mitspielt?

NEUES SPIEL, REGELN UNBEKANNT

Stephan stellte sich ganz ähnliche Fragen. Allerdings war seine Vorstellung von *etwas bewegen* von Beginn an klarer. Er sah auf den väterlichen Betrieb. Er kannte jeden Arbeitsplatz aus den unzähligen Ferienjobs, die er in der Firma gemacht hatte. Mit der Übernahme des Vertriebs wusste er bereits, der nächste Schritt war die Nachfolge. Er schaute seinem Vorgänger in der Position des Vertriebsleiters und auch den anderen Führungskräften zu, wie sie es angingen. Immer sah er gute Dinge. Trotzdem hatte er stets das Gefühl: Irgendwas läuft hier verdammt falsch. Also machte er sich auf, Alternativen zu finden.

Noch während der Ausbildung verbrachte er ein halbes Jahr in Kanada. Hier fand er grundsätzlich dasselbe System vor. Im Sommer 2007 besuchte er einen Kurs in der Management-School St. Gallen. Dort erfuhr er, dass man Führung wie ein Handwerk lernen konnte. Und, dass es nur sehr wenig mit dem zu tun hatte, was man in einem BWL-Studium lernte. Das gefiel ihm. Erstmals fing er an, über seinen eigenen Führungsstil nachzudenken. Allerdings wurde ihm da schon klar, er musste sich gut vorbereiten, wollte er nicht zum Spielball der gängigen Ellenbogen-Regeln werden.

