

DIE SCHWARZGURT- UNTERNEHMER

Das letzte Geheimnis
der leichten, menschlichen
und wirksamen
Unternehmensführung

manager magazin
**Bestseller-
Autor**

Stefan Merath



GABAL

*Gewidmet meinem kompletten Team bei Unternehmercoach
sowie all meinen Mentoren, Coaches und Kunden, mit denen ich
gemeinsam lernen durfte und darf*

»Wenn dein Unternehmen wächst, hast du als Unternehmer
zwei Möglichkeiten. Entweder du wächst als Persönlichkeit
mit und hast Erfolg. Oder dein Unternehmen wächst dir über
den Kopf und du gehst unter. Du hast die Wahl!«

STEFAN MERATH

Weitere Bücher von Stefan Merath

Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer

Wie Sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik gewinnen

978-3-89749-793-1

Dein Wille geschehe

Führung für Unternehmer. Der Weg zu Selbstbestimmung und Freiheit

978-3-86936-751-4

Die Kunst, seine Kunden zu lieben

Neurostrategie® für Unternehmer

978-3-86936-176-5

Stefan Merath

Die Schwarzgurt- Unternehmer

**Das letzte Geheimnis der leichten,
menschlichen und wirksamen
Unternehmensführung**

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.

Jede Ähnlichkeit mit lebenden Figuren ist rein zufällig.

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 978-3-96740-355-8

Lektorat: Achim Gralke

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

Autorenfoto: Momentesammler Patrick Reymann

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

2. Auflage 2024

Copyright © 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

- 1. Prolog: Ausgebrannt (Juni 2021) 9**
 - 1.1 Der Rockstroh Hof 9
 - 1.2 Die erste Zeitreduktion 20
 - 1.3 Sebastians Kündigung 30

- 2. Um was es wirklich geht (Fr., 25. Juni 2021) 38**
 - 2.1 Der begrenzte Nutzen von Zielen 38
 - 2.2 Jans neuer Weg 45
 - 2.3 Gewohnheiten aufbauen 71
 - 2.4 Grundhaltung gegenüber anderen Menschen 99
 - 2.5 Das Hotel und die Sofortmaßnahmen 105
 - 2.6 Die wichtigste Sache zum Schluss 123

- 3. Der Weg der Strategie (Sommer 2021) 128**
 - 3.1 Die Ereignisse im Rockstroh Hof 128
 - 3.2 Strategie mit Thomas (Di., 17. August 2021) 135
 - 3.3 Der Tag nach dem Workshop 181
 - 3.4 Die Realisierung der Strategie 188
 - 3.5 Den Preis bezahlen 209

- 4. Gemeinsames Lernen (Winter 2021) 221**
 - 4.1 Workshop-Start 221
 - 4.2 Wie man mit Widerständen umgeht 229
 - 4.3 Organisationale Gewohnheiten 234
 - 4.4 Wie man während der Arbeit lernt und trainiert 245
 - 4.5 Jans Plan für organisationale Gewohnheiten 270
 - 4.6 Die neue Marketingleiterin 278

5. Team-Flow (Fr., 25. März 2022)	284
5.1 Die letzten Ereignisse	284
5.2 Das Team-Flow-Konzept	293
5.3 Was jetzt zu tun ist	337
5.4 Der entstehende Team-Flow und die Hürden	342
6. Die andere Seite (Frühjahr 2022)	350
6.1 Julias Entscheidung	350
6.2 Der Schatten (Mi., 18. Mai 2022)	351
6.3 Die Belohnung (Fr., 10. Juni 2022)	371
6.4 Sabrinas Öffnung (Mo., 13. Juni 2022)	374
7. Die Seele zum Ausdruck bringen (Ab Sommer 2022)	381
7.1 Unternehmer-Budō®	384
7.2 Flow von innen nach außen	405
7.3 Trainingsjahre und Schwarzgurt-Unternehmer®	424
8. Dein Weg zum Schwarzgurt-Unternehmer®	430
9. Warum ich das Buch geschrieben habe	436
Literaturverzeichnis	441

Für die Leser dieses Buches: Hier findest du wertvolle Tools, die dich bei deiner Entwicklung als Unternehmer unterstützen: www.uc-link.com/tools



Probekapitel

Auf unserem GABAL eCAMPUS erhalten unsere Leser exklusiv ein **Grußwort** von Stefan Merath und drei umfangreiche **Probekapitel** aus seinen bisherigen Werken kostenlos zum Download.

Einfach anmelden und gleich hineinlesen!



<https://gabal-ecampus.de/downloads/course/digitale-zusatzinhalte-zum-buch-die-schwarzgurt-unternehmer-von-stefan-merath>

Personenübersicht

- Jan Morgenstern, frischgebackener Hotelbesitzer

Familie

- Julia, Jans Frau
- Leon, Sohn, drei Jahre
- Mia, Tochter, anderthalb Jahre
- Walter, Julias Vater, vor Kurzem gestorben
- Hans, Jans Vater, selbstständiger Architekt, 2010 gestorben
- Werner, Jans Opa, Unternehmer, 1978 gestorben
- Johann, Jans Uropa, Unternehmer, 1948 gestorben

Hotel

- Joachim, Hotelmanager
- Sebastian, Vertriebsleiter
- Sabrina, Marketingmitarbeiterin
- Lea, Assistentin und Personal
- Birgit, Leiterin Veranstaltungsmanagement
- Wim, Leiter Küche
- Katharina, Leiterin Rezeption/Büro

Coaches

- Wolfgang Radies, der Mentor
- Thomas Willmann, Unternehmercoach Strategie und Systeme
- Carlos Anconia Sanchez, Unternehmercoach Klarheit und innerer Status
- Sofia Steinbach, Unternehmercoachin Mitgefühl

Seine Unternehmergruppe

- Peter, Unternehmer, der Jan kontrolliert (»Bertram«)
- Caro, Unternehmerin, die von Jan in der »Bertram«-Rolle kontrolliert wird

Sonstige

- Dominik, ehemaliger Geschäftspartner von Jan bei der Softwarefirma Dojan
- Sven, Unternehmer Multi-Level-Marketing
- Iris, Sabrinas Tante und Mentorin, Managerin in einem Konzern

1. Prolog: Ausgebrannt

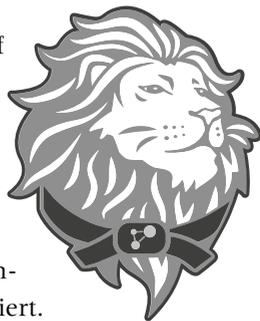
(JUNI 2021)

1.1 Der Rockstroh Hof

Der Spiegel war brutal! Gerade noch hatten ihn die drei einzigen Abendessensgäste in seinem Hotel in ein nettes Gespräch verwickelt. Aber als Jan mit der Bestellung in die Küche ging, traf ihn sein Spiegelbild unerbittlich: müde, aschfahl im Gesicht, erste kleine Falten, erste graue, lichter werdende Haare. Sein Gang: trotz seiner imposanten Größe von 1,89 m energielos. Sein Blick: traurig und ausgebrannt.

Die zu enge neue Jeans ließ den Bauch schonungslos überquellen. Es waren bestimmt 20 kg zu viel. Dabei würde er nächste Woche erst 40 werden. Und er wusste nicht einmal, mit wem er diesen Meilenstein feiern sollte. Freunde? Dafür hatte er keine Zeit. Familie? Anstrengend.

Schnell ging er weiter, aber das Bild in seinem Kopf ließ ihn nicht mehr los. Wie anders waren die drei Gäste, die er eben noch bedient hatte. Sie schienen zusammenzugehören, denn sie trugen alle einen Löwen-Pin mit schwarzer Schleife. Der südländisch Aussehende war vielleicht so alt wie er, die anderen beiden, eine Frau und ein Mann, mochten zehn Jahre älter sein. Sie wirkten so glücklich und durchtrainiert. Eine Kraft und innere Ruhe strahlten sie aus, die er nie hatte.



Als aus dem Tischgespräch in einem kurzen Nebensatz klar geworden war, dass die drei auch Unternehmer waren, war das bei ihm wie

eine Bombe eingeschlagen: Wie konnte man mitten in der Corona-Zeit so entspannt sein? Bestimmt machten sie ihre Kohle mit überbewerteten Masken und Test-Centern. Aber so abzockerisch wirkten sie nun auch wieder nicht. Es war ihm ein Rätsel.

In der Küche sackte er zusammen. Seine Gedanken wanderten zurück. 20 Jahre zuvor war er glücklich, hatte viele Freunde, war Hobby-Bodybuilder und durchtrainiert. Er wohnte in einem schönen Haus bei seinen Eltern und die Welt stand ihm offen. Er hatte Träume! Und nun saß er in einer bestenfalls funktionalen, hässlichen Hotelküche und versuchte, das Hotel, das er vor ein paar Wochen gemeinsam mit seiner Frau Julia von ihrem Vater Walter geerbt hatte, zu retten.

Dabei hatte er doch eigentlich auf seine Gesundheit schauen wollen. Nun hatte er stattdessen dieses Hotel an der Backe. Und Julia dankte ihm seinen Einsatz noch nicht mal.

Hatte er einfach nur Pech? Oder machte er etwas grundlegend falsch? Seine anderen beiden Unternehmen hatten ja auch nicht funktioniert. War irgendwas nicht richtig mit ihm? Da draußen saßen diese drei scheinbar glücklichen Unternehmer und er sackte hier in der Küche zusammen. Was war nur aus ihm geworden! Dabei hatte er alles versucht. Er hatte richtig Vollgas gegeben.

Das Klappern der Töpfe riss ihn aus seinen düsteren Gedanken. Irgendwas mussten diese drei wissen, was ihm nicht zugänglich war. Irgendein Geheimnis. Ja, er hatte selbst schon viele Bücher gelesen und einige Erfolgsseminare gemacht. Aber außer ein paar großen Zielen, die er nicht erreicht hatte, und ein paar Sprüchen wie »Du musst dein Leben selbst in die Hand nehmen« oder »Erfolg ist 1 Prozent Inspiration und 99 Prozent Transpiration« war nicht viel dabei herunkommen.

Und in diesem Moment kam ein Gedanke bei ihm hoch: Er könnte ja einfach die drei Gäste fragen. Vielleicht erfuhr er etwas über ihr Geheimnis. Irgendein Geheimnis musste es geben! Ein zarter Funken Hoffnung meldete sich bei ihm. Zugleich spürte er aber auch Angst: Würden ihn diese drei Unternehmer überhaupt ernst nehmen?

Und plötzlich, fast unmerklich, spürte Jan einen Hauch von Sehnsucht, wie ein Flüstern, dass er doch noch die Träume seiner Jugend leben könne. Schlimmer konnte es nicht werden. Mit einem tiefen

Atemzug stand er auf, gewillt, dem Schicksal ins Auge zu sehen und etwas zu verändern.

»Ihr seid auch Unternehmer? Zumindest klang das vorher in einem Nebensatz an«, fragte Jan, als er sich dem Tisch der drei Gäste näherte.

Die Frau blickte ihn freundlich an und nickte. Sie zeigte auf den älteren der beiden Männer: »Das hier ist Thomas Willmann.« Und dann deutete sie auf den anderen: »Das ist Carlos Anconia Sanchez aus Argentinien. Und ich bin Sofia.«

»Ich bin Jan, Jan Morgenstern, der Inhaber des Hotels«, stellte sich Jan vor.

»Was ist denn mit Walter?«, warf Thomas überrascht ein. »Wir kennen ihn von unseren früheren Besuchen und haben oft mit ihm geredet. Es ist etwa ein knappes Jahr her, seit wir das letzte Mal hier im Rockstrohnhof waren ...«

»Walter ist vor vier Wochen gestorben und ich bin jetzt für das Hotel verantwortlich«, erwiderte Jan traurig.

Die drei blickten sich betroffen an und Carlos sagte schließlich: »Mein Beileid, amigo. Wir mochten Walter sehr. Was ist passiert?«

»Walters Frau, also meine Schwiegermutter, starb letztes Jahr an Corona. Und das zusammen mit dem Corona-Abwehrkampf hier im Hotel war wohl zu viel für ihn. Er hat sich abends ins Bett gelegt und ist nicht mehr aufgewacht.«

Sofia nickte mitfühlend. Dann zeigte sie auf den leeren Platz an ihrem Tisch: »Ist ja sonst außer uns kein Gast da. Magst du dich setzen? Lässt sich bequemer reden.«

Das ging ja einfacher als gedacht, schoss es Jan durch den Kopf, als er sich setzte. »Was habt ihr denn mit Walter immer geredet?«

Sofia erwiderte: »Thomas, Carlos und ich treffen uns jedes Jahr zwei bis drei Mal, um uns das Wochenende über unsere Unternehmen auszutauschen.«

Thomas ergänzte: »Carlos macht recht komplexe Maschinenbauprojekte, Sofia ist im Bereich Employer Branding und Recruiting tätig und ich in den Bereichen Software und künstliche Intelligenz. Wir haben für uns das Ziel, die besten Unternehmer zu werden, die wir sein können. Und wir entwickeln die Teams in unseren Unternehmen zu absoluten Spitzenteams. Das fand Walter auch spannend. Wir be-

kamen dabei einige Einblicke in die Besonderheiten der Hotellerie und gaben ihm umgekehrt ein paar Tipps.«

»Das klingt interessant«, erwiderte Jan vorsichtig. Angesichts dessen, dass die meisten seiner Mitarbeiter in Kurzarbeit waren und er deshalb noch nicht mal ein einigermaßen funktionierendes Team hatte, fühlte er sich noch kleiner als zuvor vor diesen drei scheinbar erfolgreichen Unternehmern.

Carlos hatte Jan genau beobachtet und ergänzte: »Mir geht es gerade ähnlich wie dir. Aufgrund von Lieferkettenproblemen und abgesagten Projekten sind viele Mitarbeiter in Kurzarbeit. Das ist eine spannende und herausfordernde Zeit.«

Jan nickte schweigend. Die schienen also auch ihre Probleme zu haben. Er entspannte ein wenig. Und dann nahm er seinen Mut zusammen und fragte: »Aber wie kommt es, dass ihr angesichts dieser Krisensituation so ausgeglichen, glücklich und erfolgreich wirkt? Gibt's da ein Geheimnis? Ich fühle mich ziemlich überfordert und am Ende.« Nach dem letzten Satz biss sich Jan auf die Lippen. Der war ihm einfach so rausgerutscht und jetzt nahmen ihn die drei sicher nicht mehr ernst.

Carlos nickte anerkennend: »Deine Offenheit braucht Mut. Und Mut schätzen wir. Willst du wirklich eine Antwort auf deine Frage?«

Jan war etwas irritiert durch die Rückfrage, aber zugleich verstärkte diese nochmals seine Sehnsucht: Die schienen wirklich etwas zu wissen. Und so nickte er.

Carlos erklärte: »Wenn du wirklich eine Antwort willst, brauchen wir deine Offenheit und sind umgekehrt ziemlich direkt. Das kann wehtun. Oberflächliches Gequatsche gibt's schon genug. Und damit kommst du keinen Schritt weiter. Bist du dazu bereit, compadre!¹?«

Jan war einen Moment überrascht, aber dann nickte er nochmals voller Hoffnung. Was konnte schon mehr wehtun als die jetzige Situation?

»Dann hol dir doch noch was zum Trinken und erzähl uns von deiner Situation«, schlug Sofia vor.

Kurze Zeit später kam Jan mit einem Glas Rotwein zurück und legte

¹ Spanisch »Kumpel«

sein Handy vor sich auf den Tisch. Als Carlos die Augenbraue hochzog, fiel Jan erst auf, dass die anderen alle Wasser tranken und keine Handys dabei hatten. So verstaute er sein Handy in seiner Tasche und nahm einen tiefen Schluck Wein. »Was wollt ihr wissen?«

Carlos blickte Jan offen und freundlich an: »Du hast das Hotel jetzt seit vier Wochen. Und vermutlich ist es in dieser Corona-Zeit nicht leicht, ein Hotel zu führen. Aber mira², so wie du aussiehst, hast du diese Probleme nicht erst seit vier Wochen. Erzähl uns mal von Anfang an.«

Shit, dachte sich Jan. Insbesondere dieser Carlos quatschte definitiv nicht rum. Nach einem kurzen innerlichen Kampf begann er: »Ich komme aus einer Unternehmerfamilie. Schon mein Uropa hatte ein Unternehmen. Ich will auch erfolgreich werden und habe mich 2009 selbstständig gemacht. Ich habe damals mit einem Partner, Dominik, unsere Softwarefirma Dojan gegründet. Er war der Programmierer, ich der Verkäufer. Am Anfang war das cool und ich fand immer mehr Kunden. Wir wuchsen deshalb bis 2015 auf zehn Leute an.

Danach wurde es mit Dominik leider immer anstrengender. Ich wollte verkaufen. Er wollte zuerst die Software perfekt machen und erst dann verkaufen. Keine Ahnung, womit er so lange die anderen acht Mitarbeiter bezahlen wollte. Wir stritten uns immer öfter und das kostete unglaublich viel Energie.

Alles wurde immer sinnloser und ich wollte ihn irgendwann nur noch loswerden. Aber ich fand jahrelang keine Möglichkeit. Er war der beste Programmierer von allen und ich konnte ihn bei 50:50 nicht einfach rauswerfen. Und ausbezahlen konnte ich ihn auch nicht, weil ich das Geld nicht hatte.

Über all den inneren Konflikten wurden unsere Kunden immer unzufriedener und ich musste das ausbügeln und arbeitete deshalb immer mehr. Letztes Jahr vielleicht 85 Stunden pro Woche. Zu Hause bekam ich auch keine Unterstützung: Wir hatten immer mehr Konflikte, weil ich nie da war und die ganze Familienarbeit an Julia hing. Ich empfand das als ungerecht: Ich arbeitete doch nur für unsere Familie so viel!«

Jan zuckte hilflos mit den Achseln und fuhr nach einer kurzen

2 Spanisch »Schau!«

Pause fort: »Ende letzten Jahres bekam ich dann Herzprobleme und ging zum Arzt. Absurd eigentlich«, Jan schüttelte traurig den Kopf, »ich werde nächste Woche erst 40 und habe Herzprobleme. Jedenfalls sagte mein Arzt wenig feinfühlig, dass ich bei diesen Blutwerten die nächsten zwei Jahre kaum überleben würde. Ich müsste mich komplett anders ernähren, maximal halb so viel arbeiten und wieder mit Sport beginnen.

Der war echt lustig! Wie sollte das für einen Selbstständigen gehen, nur halb so viel zu arbeiten. Heißt doch schon selbst und ständig. Müsste er als selbstständiger Arzt eigentlich auch wissen. Ich ging deshalb zu einem zweiten Arzt und hoffte, dass der fähiger wäre. Aber der sagte dasselbe – und das hat mich dann aus den Schuhen gehauen.«

»Kann ich absolut nachvollziehen«, nickte Thomas. »Ich war vor über 15 Jahren sogar bei 100 Stunden pro Woche und bin dann im Krankenhaus aufgewacht.«

»Echt?«, wollte Jan wissen. »Du hattest das auch mal? Hätte ich jetzt nicht gedacht.« Hoffnung keimte auf, dass er sein Leben dann vielleicht auch ändern könnte.

Thomas lächelte: »Man sieht bei anderen immer nur das Ergebnis, aber nicht, was sie durchleiden mussten, um dorthin zu kommen. Aber davon später. Jetzt geht's um dich. Was hast du nach der zweiten Diagnose gemacht?«

Jan wurde plötzlich bewusst, dass er noch nie mit jemandem über diese Themen gesprochen hatte. Aber es fühlte sich gut an, diese Erlebnisse endlich mal zu teilen, und so fuhr er fort: »Nach dieser zweiten Arztdiagnose war mir schlagartig klar, dass ich so nicht weitermachen konnte. Und plötzlich entstand eine neue Möglichkeit in meinem Kopf: Ich würde nicht mehr versuchen, Dominik rauszuekeln, sondern umgekehrt meinen Anteil an ihn verkaufen. Das wäre mir zuvor immer wie ein Scheitern vorgekommen.

Vor drei Monaten habe ich dann schließlich meine Anteile an Dominik verkauft. Im Grunde ist es immer noch ein Scheitern für mich, aber was soll man machen, wenn die Gesundheit nicht mehr mitmacht?«

»Da wirst du aufgrund deiner Notsituation beim Verkauf kaum viel bekommen haben?«, warf Carlos ein.

»Da hast du leider recht«, stimmte Jan zu. »Ich wollte eigentlich eine Million, habe am Ende aber nur 180 000 € bekommen. 100 000 € sofort und 80 000 € in einem Jahr. Und davon geht auch noch die Steuer ab! Und das für zwölf Jahre Einsatz! Weniger als 1000 € pro Monat.«

Nachdenklich ergänzte Jan: »Ich habe vor Jahren mal ein Erfolgseminar gemacht. Da sollten wir alle unsere Wünsche aufschreiben. Julia will eine kleine Villa und ein Segelboot, ich will meinen alten silbernen Audi A3 durch einen Aston Martin ersetzen, dann wollen wir zusammen jedes Jahr acht Wochen Urlaub machen: Südsee, Hawaii, Rundreise durch Amerika und so.

Nachdem ich alles aufgeschrieben hatte, sollte ich jeweils einen Preis dazu schreiben. Und dann ausrechnen, wie viel Kapital ich brauchen würde, um das alles aus den Erträgen meines Kapitals zu bezahlen. Diese Idee fand ich echt krass: Alle Wünsche wären befriedigt und das Kapital wäre immer noch komplett da. 8,5 Millionen wären das bei mir und ich wäre dann finanziell frei. Julia, die Kinder und ich hätten dann ein schönes Leben.

Aber davon bin ich jetzt weiter weg als zuvor. Wenn ich mit den Arzt Diagnosen nicht so an der Wand gestanden hätte, dann hätte ich mich sicher nicht so verarschen lassen.«

Sofia nickte mitfühlend: »Vermutlich trotzdem die richtige Entscheidung wegen deiner Gesundheit. Dann hattest du ab März viel Zeit?«

Jan nickte nachdenklich und war froh, dass die drei ihn verstanden. »Ja, ich saß dann zu Hause rum und langweilte mich. Deshalb bastelte ich ein bisschen an meiner zweiten Firma, einem Onlineshop für Nahrungsergänzungsmittel. Den hatte ich vor vier Jahren, als der Stress mit Dominik immer größer wurde, als Ausweidlösung gegründet.«

»Klingt jetzt auch nicht supererfolgreich?«, fragte Carlos zweifelnd.

»Nein«, erwiderte Jan langsam. »Ich finde zwar Nahrungsergänzungsmittel seit meiner Bodybuilding-Zeit vor 20 Jahren spannend, aber bei einem Onlineshop kann ich mein Verkaufstalent gar nicht richtig einsetzen. Und irgendwelche Ads zu schalten, langweilte mich auch. Außerdem nahmen die Konflikte mit meiner Frau noch weiter

zu, während ich im Wohnzimmer Anzeigen schaltete. Manchmal hatte ich das Gefühl, dass Julia auch nicht weiß, was sie will: Bin ich nicht da, ist es schlecht. Bin ich da, ist es auch schlecht.«

Jan zuckte hilflos mit den Achseln und fuhr dann fort: »Ich habe mich dann eben mit Wein betäubt und bin hin und wieder in Online-Games und Social Media abgeglitten oder habe mit meinen Kindern Leon und Mia Fernsehen geschaut. Eigentlich liebe ich meine Kinder und will miterleben, wie sie aufwachsen. Aber ich habe in den zwei Monaten auch keinen Bezug zu ihnen bekommen. Vielleicht bin ich ja irgendwie verkehrt ...

Manchmal starrte ich einfach ins Leere. Der einzige Lichtblick war, mit unserem Berner Sennenhund Paul Gassi zu gehen. Ansonsten fühlte ich mich orientierungslos und als Versager.«

»Ziemlich mutiger Versager, uns das hier offen zu erzählen«, unterbrach Carlos. »Meinen Respekt!«

Jan blickte die drei nacheinander traurig an. Vielleicht hatte er sich von ihnen zu viel erhofft. So was wie einen Zaubertrank gab's ja schließlich nicht.

»Immerhin hast du weniger gearbeitet und hattest etwas Bewegung mit Paul«, warf Thomas ein. »Das müsste erst mal für das Herz gut gewesen sein?«

»Ja, schon«, erwiderte Jan. »Aber diese Leere ... Und dann starb im Mai Walter. Ich war wohl trauriger als Julia. Sie hat noch einen richtigen Hass auf ihn, weil er sich in ihrer Kindheit nie um sie gekümmert hat. Walter vererbte uns das Hotel und Julia wollte gleich verkaufen, aber mitten in der Corona-Zeit? Und mit 2 Millionen Schulden drauf. Das ist doch nichts wert.

Und wenn ich ehrlich bin, dann habe ich es zu Hause auch nicht ausgehalten. Mir fiel die Decke auf den Kopf. Da ich vor 20 Jahren eine Ausbildung zum Hotelfachmann gemacht hatte, dachte ich mir, dass das ein besserer Weg als die Softwarefirma sei, um erfolgreich zu werden. Dann wäre ich wieder nicht mehr so viel zu Hause. Und ich glaube, der Einzige, der darüber unglücklich ist, ist unser Hund Paul. Wir lieben uns abgöttisch.«

Resignierend schloss Jan: »Ich will doch nur mit meiner Familie glücklich werden und erfolgreich sein. Jetzt habt ihr den Überblick.«

Carlos nickte: »Vale³, danke für deine Offenheit. Jetzt verstehe und spüre ich, warum du so wirkst. Du bist also Unternehmer und hast zusammen mit deiner Frau ein Hotel. Da sie sich nicht damit auseinandersetzen will, hast du Entscheidungsfreiheit. Das ist gut! Dann willst du erfolgreich werden. Und du lässt dich, obwohl dir klar sein dürfte, dass das in Corona-Zeiten ein ziemlich schwieriges Unterfangen ist, darauf ein. Das beweist Mut!

Ich stelle dir dennoch eine harte Frage: Wieso bist du dann jetzt Bedienung und bringst uns das Essen, wenn du erfolgreich werden willst? Zumal du dich gesundheitlich schonen solltest?«

Getroffen von Carlos' Direktheit, erklärte Jan verteidigend: »Die meisten Mitarbeiter sind wegen Corona in Kurzarbeit. Und die Mitarbeiterin, die hier sein sollte, ist kurzfristig krank geworden. Und dann bin ich – das kennt ihr ja als Selbstständige sicher auch – eben kurzfristig eingesprungen. Irgendwer muss euch ja das Abendessen bringen.«

»Wenn du das öfter so machst, dann arbeitest du locker wieder 60 Stunden pro Woche, oder?«, fragte Carlos weiter. »Und das nur vier Wochen, nachdem du hier im Hotel begonnen hast?«

Jan versuchte zu rechnen: »Also, wenn ich alles zusammenzähle, dann komme ich diese Woche wieder auf – Moment – etwa 80 Stunden.«

»Und was sagt dein Arzt dazu?«, fragte Sofia geschockt.

Ausweichend erwiderte Jan: »Ach, ich konnte mich ja zwei Monate erholen. Die Spaziergänge mit Paul taten mir gut. Und Corona ist jetzt bald vorbei und dann wird das Hotel schon laufen. Also muss ich nicht mehr lange so viel arbeiten.

Außerdem habe ich keine Ahnung, wie das anders gehen kann. Machen ja alle Selbstständigen so. Wird schon ...«

Thomas unterbrach: »Du hattest uns vorher eine Frage gestellt: wie es uns gelänge, trotz Krise so ausgeglichen und erfolgreich zu sein. Du warst offen mit uns und Offenheit ist die entscheidende Zutat, um etwas zu ändern. Deine Frage verdient deshalb eine Antwort. Und auch weil du weißt, dass es *nicht* einfach so gut wird. Genau genommen spürst du, dass du seit mindestens einem halben Jahr vor lauter

3 Spanisch »okay«

toten Enden stehst. Ohne Ausweg. Und dein Körper zeigt dir, dem Ex-Bodybuilder, das auch.«

Beschämt nickte Jan schließlich. Und während er schwieg, fragte er sich, warum er hier so offen war. Vermutlich konnten sie ihm auch nicht helfen. Wieder eine Hoffnung weniger. Gerade als er aufstehen und gehen wollte, kam noch ein letzter Hoffnungsschimmer in ihm hoch: »Thomas, du hast doch vorher gesagt, dass du früher auch so viel gearbeitet hast und dann im Krankenhaus aufgewacht bist. Was ist passiert?«

Thomas nickte langsam und erinnerte⁴ sich: »Ja, jetzt ist die Zeit, drüber zu sprechen. Es war vor 15 Jahren noch ein bisschen heftiger als bei dir jetzt. Meine Partnerin hat sich damals von mir getrennt. Gewinne gab es keine mehr. Mitarbeiter kündigten und ich hatte Stress mit Kunden. Ich war kurz vor der Insolvenz und kippte irgendwann um. Dann brachte mich eine Bekannte mit Wolfgang Radies, einem Unternehmercoach zusammen.«

»Einem Berater?«, fragte Jan. »Die erzählen doch meist auch nur, wie es gehen müsste, haben es aber selbst noch nie gemacht.«

»Den Einwand hatte ich damals auch«, lachte Thomas. »Nur ist Wolfgang kein Berater, sondern erfolgreicher Unternehmer. Er lebt das, was er sagt, auch. Du trainierst auch nicht Fußball bei jemandem, der nie Fußball gespielt hat. Deswegen muss ein Unternehmercoach auch selbst erfahrener und erfolgreicher Unternehmer sein.

Wolfgang hat bereits das Leben Zehntausender Unternehmer verbessert. Nicht nur wirtschaftlich, denn viel wichtiger als das äußere Wachstum ist das innere: Sie wurden dabei zu herausragenden Unternehmern. Sie fühlen sich erfüllt und leben in innerer Ruhe. Und in ihren Unternehmen entsteht oft eine einzigartige Team-Flow-Kultur.

Wolfgang hat auch uns geholfen. Carlos macht nur das, was er wirklich will. Und Sofia hier ist die Beste von uns dreien. Sie gründete vor acht Jahren ihr Unternehmen, arbeitete nie mehr als 30 Stunden pro

⁴ Thomas' Geschichte findet sich ausführlich im Buch »Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer«. www.uc-link.com/weg-buch

Woche, hat heute 120 Mitarbeiter und wurde letztes Jahr beste Arbeitgeberin Deutschlands⁵.«

»Das ging mit meinen Prioritäten gar nicht anders«, erklärte Sofia grinsend, während sie zu Thomas schaute und ihn am Unterarm berührte: »Wenn bei Thomas etwas nicht klappte, dann machte er es mit Zeiteinsatz. Zuerst 50, dann 60, dann 70 Stunden und so weiter. Bis er nach vier Jahren schließlich umfiel. Und erst als er wieder aufstand, begann er mit Wolfgangs Hilfe nachzudenken.

Ich hatte eine schöne Kindheit, weil sich meine Eltern Zeit für mich nahmen. Und dasselbe wollte ich meinen Kindern auch bieten. Ich habe deshalb nie mehr als 30 Stunden in der Woche für meine Firma zur Verfügung. Der Löwenanteil meiner Zeit ist für mich, meinen Mann und meine Kinder reserviert – in dieser Reihenfolge.⁶

Jedenfalls musste ich aufgrund dieser klaren Begrenzung auf 30 Stunden pro Woche, wenn etwas nicht funktionierte, sofort lernen, nachdenken und eine bessere Lösung finden. Ich hatte Thomas' Option des Zeiteinsatzes nicht.«

»Und deshalb fand unsere Sofia«, fuhr Thomas fort, »sehr viel schneller als ich bessere Lösungen und investierte von Anfang an etwa 50 Prozent der Zeit, also 15 Stunden pro Woche, in ihre Weiterentwicklung. Und führte nur die anderen 15 Stunden pro Woche operativ.«

Jans Augen wurden immer größer. Nur 15 Stunden operative Führung erschien ihm unmöglich.

»Meine Hauptfrage war immer nur«, fuhr Sofia fort: »Wie kann ich eine Kultur schaffen, in der Team-Flow⁷ und Liebe zu den Kunden entsteht? Dann geschieht alles wie von allein und es macht zudem auch noch wahnsinnig viel Freude.«

Die Hauptfrage in der Führung ist, wie man eine Kultur schaffen kann, in der Team-Flow und Liebe zu den Kunden entsteht. Dann geschieht alles wie von allein und es macht wahnsinnig viel Freude.

5 Mehrere Kunden von Unternehmercoach sind bereits beste Arbeitgeber Deutschlands geworden. Sofia ist allerdings, wie alle anderen auch, eine Kunstfigur.

6 Zum Thema Prioritäten und Reihenfolge siehe Kapitel 6.2.4.

7 Siehe Kapitel 5.

»120 Mitarbeiter mit nur 30 Stunden pro Woche ... Freude ...«, murmelte Jan. Voller Respekt blickte er zwischen Carlos, Sofia und Thomas hin und her. Sofia erschien ihm nun fast wie von einem anderen Stern. Deshalb wandte er sich wieder an Thomas: »Und wo stehst du jetzt?«

»Das hat damals schon ein halbes Jahr gedauert, bis ich die wichtigsten Probleme gelöst hatte. Dann habe ich mein Unternehmen verkauft und seither noch sieben Unternehmen gegründet. Eines funktionierte gar nicht und zwei habe ich wieder verkauft. Bleiben noch vier Unternehmen, die ich aktuell führe. Ich nehme mir Zeit für Sport, meine Weiterentwicklung, gesunde Ernährung und meine Familie. Und vor allem fühle ich mich nicht mehr wie der Sklave meines Unternehmens.«

»Sklave meines Unternehmens trifft mein Gefühl ziemlich gut«, unterbrach Jan frustriert. »Ich muss hier andauernd Feuer löschen.«

Thomas fuhr fort: »Ich lebe heute frei und selbstbestimmt. Und habe so großartige Freunde wie Sofia oder Carlos. Ich lebe täglich im Flow, und das, was ich tue, erscheint mir sinnvoll und gibt mir Erfüllung. Ich bin der geworden, der ich sein will. Und das wiederum kann ich an mein Umfeld weitergeben. Also an meine Mitarbeiter, meine Kunden und die Unternehmer wie dich, denen ich helfe.«

»Das ist für mich weiter entfernt als der Mond«, schüttelte Jan nochmals hoffnungslos den Kopf. »Und zugleich sehne ich mich nach einem ähnlichen Leben. Glaubt ihr denn, das geht bei mir auch? Dann könnte ich vermutlich sogar meine Beziehung mit Julia wieder auf die Reihe bekommen. Ich will und kann so keinesfalls weitermachen! Aber ich habe keine Ahnung, wo ich anfangen soll.«

1.2 Die erste Zeitreduktion

Sofia berührte Jan leicht am Arm: »Die Antwort ist: Das geht! Und wir helfen dir dabei, wenn du möchtest. Ich bin zwar, mal abgesehen von dem ein oder anderen Call, wegen meiner 30-Stunden-Begrenzung raus. Aber mit Thomas und Carlos hast du – nach Wolfgang Radies –

die besten Unternehmer, die dir helfen können, das hinzubekommen. Und alle drei waren mal in einer ähnlichen Situation wie du jetzt. Natürlich hat das Ganze seinen Preis.«

»Was meinst du mit Preis? Geld?«, fragte Jan.

»Dinge, die etwas taugen, sind nie kostenlos«, nickte Sofia. »Aber das meinte ich nicht. Du wirst dich von alten Gewissheiten verabschieden müssen – das tut oft weh. Und es kostet vor allem Zeit. Wenn du ein schnelles Ergebnis willst, und das brauchst du in deinem Zustand, wirst du nach einer gewissen Anlaufphase rund 20 Stunden pro Woche in deine eigene Entwicklung investieren müssen.«

Jan schüttelte den Kopf: »Wie soll das gehen? Soll ich wie Thomas vor 15 Jahren auch die 100 Stunden voll bekommen?« Etwas verärgert, entstand bei ihm der Eindruck, dass sie ihn vielleicht doch nicht ganz verstanden hatten. Wo war er hier nur hineingeraten? Er brauchte einen Moment Abstand: »Wollt ihr noch was trinken?«

Bevor Carlos Jan wieder festnageln konnte, bestellte Sofia für jeden noch ein Wasser. Als Jan weg war, erklärte sie Carlos: »Er braucht gerade einen Moment für sich.«

»Dir ist schon klar, dass er heute Abend beginnen muss, etwas zu ändern, wenn es ihm wirklich ernst ist?«, fragte Carlos zurück.

»Absolut«, nickte Sofia. »Er wird sonst weitermachen wie bisher.«

»Ja, denke ich auch«, stimmte Thomas ebenfalls zu. »Was machen wir mit seiner 8,5-Millionen-Motivation? Schaut, jeder von uns dreien hat die finanzielle Freiheit erreicht. Aber keinem von uns hat es irgendetwas gegeben, als wir diesen Punkt erreicht hatten. Uns war schon lange vorher klar, dass das Leben selbst viel wichtiger ist.«

»Die Hoffnung können wir ihm jetzt nicht nehmen«, schüttelte Sofia ihren Kopf. »Er braucht gerade jeden Antrieb, den er bekommen kann. Und selbst wenn es eine Zeit lang dieses Luftschloss der finanziellen Freiheit ist.«

»Und das Gequatsche, dass er alles nur für Julia, Mia und Leon tut?«, unterbrach Carlos. »Wenn sie ihm wirklich wichtig wären, dann wäre er bei ihnen und nicht 80 Stunden pro Woche auf der Flucht!«

Sofia legte beschwichtigend die Hand auf Carlos' Unterarm und lächelte: »Ist Teil unserer westlichen Kultur. Die Prinzen glaubten schon immer, dass sie zur Abenteuertour aufbrechen und den Drachen töten

müssen, um die Prinzessin zu gewinnen. Es hat ihnen keiner gesagt, dass sie der Prinzessin Aufmerksamkeit schenken sollten, oder gar, wie das geht.«

Thomas ergänzte: »Auch wenn er sich mit seiner Familie was vor- macht und nicht wahrnimmt, was ihn da wirklich antreibt, glaube ich doch, dass er sie genug liebt, um etwas zu ändern.«

»Vale, ihr habt mich überzeugt«, stimmte Carlos lachend zu. »Ich werde ausnahmsweise mal schweigen und nicht mitten rein stechen.«

Als Jan mit dem Wasser für die drei und einem weiteren Viertel Rot- wein für sich zurückkam, hatte er sich wieder etwas gefangen. »Euch ist klar, dass ich jetzt noch eine Antwort brauche, wo ich Platz für diese 20 Stunden pro Woche hernehmen soll?«, fragte Jan. »Und was ich da überhaupt tun soll?«

Thomas nickte: »Die Antwort ist nicht, die 20 Stunden obendrauf zu packen. Wir werden andere Dinge streichen. Lass uns also zuerst Zeit schaffen. Damit habe ich vor 15 Jahren auch begonnen.«

»Aber das wird kaum gehen«, erwiderte Jan. »Ich habe bei Dojan schon alles Mögliche probiert: die Eisenhower-Methode⁸ oder ›Getting Things Done‹⁹. Hat nicht funktioniert und wird dann wohl im Hotel auch nicht funktionieren. Sicher kann ich an der einen oder anderen Stelle effizienter werden. Damit komme ich vielleicht auf 70 Stunden. Aber das wird wohl nicht reichen?«

»Aktuell bist du bei 80 Stunden, hermano¹⁰. Dein Ziel liegt bei 30 Stunden operativer Arbeit«, erwiderte Carlos. »Besser nur 20. Dazu kommen 20 Stunden Zeit-Invest, um deine Situation zu ändern. Da- mit wärst du dann bei 40 Stunden gesamt. Mit einer Reduktion nur

8 Die Eisenhower-Methode unterscheidet zwischen dringenden und wichtigen Aufgaben und teilt diese dann in vier Quadranten ein. Wichtig und dringend, wichtig und nicht dringend usw. Die Idee ist dann, vor allem die wichtigen und nicht dringenden Dinge zu tun und die nicht dringenden und nicht wich- tigen komplett in die Tonne zu treten.

9 »Getting Things Done« (GTD) ist eine Zeitmanagement-Methode von David Allen, die auf dem Prinzip basiert, alle Aufgaben und Informationen aus dem Kopf in ein verlässliches System auszulagern, um den Geist frei für konzen- triertes und kreatives Arbeiten zu halten.

10 Spanisch »Bruder«

um 10 Stunden auf 70 Stunden kommen wir bei deiner Konstitution nicht weit. Du erinnerst dich an deinen Arzt?«

Dieser Carlos war echt beinhardt! »Aber das geht nicht«, wehrte sich Jan. »Wie soll ich dann dieses Hotel vor dem Corona-Untergang retten?«

»Ich kann dir heute Abend das wichtigste Modell schildern, das ich damals von Wolfgang gelernt habe«, erwiderte Thomas. »Das ist für Unternehmer der Einstieg in jede Änderung. Damit kannst du beginnen. Aber danach wirst du weitere Unterstützung benötigen.«

Jan zögerte einen Moment. Vielleicht schien jetzt das Geheimnis zu kommen und so beschloss er, seinen Widerstand vorerst aufzugeben: »Bei euch habe ich das erste Mal seit Langem das Gefühl, dass ihr mich ernst nehmt und dass ich offen reden kann. Ihr wart ehrlich mit mir. Und ich habe das Gefühl, dass ihr da seid, wo ich hinwill. Ich spüre eure Hilfsbereitschaft. Erklär mir dieses Modell von Wolfgang, bitte.«

Thomas begann: »Schau, dass du jetzt 80 Stunden arbeitest, hat nichts mit deinem Hotel zu tun. Und auch nicht mit deiner vorigen Firma. Du könntest jede beliebige Firma führen und wärst immer bei 80 Stunden. Du hast es auch jetzt hier im Hotel geschafft, innerhalb von nur vier Wochen von 0 auf 80 zu kommen.«

»Wie meinst du das? Ich muss doch einspringen, wenn die reguläre Servicekraft krank wird. Ich muss doch die Löcher stopfen. Hätte ich euch denn verhungern lassen sollen?«, zuckte Jan mit den Schultern.

»Wir drei haben auch hin und wieder Löcher in unseren Unternehmen«, besänftigte Thomas, »das gehört einfach dazu. Mal springt kurzfristig ein großer Kunde ab, mal kündigt der beste Mitarbeiter und mal taucht plötzlich ein Wettbewerber auf, der den ganzen Markt verändert. Aber ich glaube, bei jedem von uns ist es viele Jahre her, dass wir das letzte Mal durch eigenen Einsatz Löcher gestopft haben.« Sofia und Carlos nickten.

Carlos nahm das Wort auf: »Ich käme nicht mal im Traum auf die Idee, das selbst zu machen. Vorher lasse ich – und selbst das mache ich nicht selbst – ein »Restaurant leider geschlossen«-Schild aufstellen.«

»Wenn man so erfolgreich ist wie ihr, ist das leicht«, gab Jan frustriert zurück.

»Nein, umgekehrt«, erwiderte Thomas fest. »Weil wir glauben, dass wir diese Löcher nicht selbst stopfen sollten, sind wir so erfolgreich.

Lass mich erklären, Jan. Es gibt drei Rollen im Unternehmen¹¹, drei Arten von Aufgaben.

F – Fachkraft-Aufgaben. Also bei deiner Softwarefirma zum Beispiel verkaufen, beim Shop Social-Media-Anzeigen schalten, im Hotel bedienen.

Dann gibt's M – Management-Aufgaben. Also Systeme schaffen, Mitarbeiter finden und entwickeln und solche Tätigkeiten.

Und dann noch U – Unternehmer-Aufgaben. Da geht's um die Vision, um die Strategie und Positionierung, um die Kultur im Unternehmen, um die Energie, die alles antreibt. Die Fachkraft erbringt die Leistung für den Kunden, der Manager erschafft ein System, in dem unterschiedliche Fachkräfte Ergebnisse vergleichbarer Qualität erzeugen, und der Unternehmer gibt dem Ganzen Richtung und Sinn.«

»Ja und?«, fragte Jan. »Habe ich doch alles mehr oder weniger gemacht!«

»Das ist genau das Problem! In einem gut funktionierenden Unternehmen ab einer bestimmten Größenordnung solltest du das gar nicht alles tun. Da solltest du zum größten Teil Unternehmer-Aufgaben ausführen. In deinem Webshop lagen natürlich alle drei Rollen bei dir, weil kein anderer da war.

Aber in einem Hotel dieser Größenordnung dürften wir – Corona mal außen vor gelassen – bei einer Mitarbeiterzahl von mindestens 40 Vollzeitstellen liegen. Solange du deine Rollen nicht klar hast, funktionieren auch Eisenhower-Methode oder ›Getting Things Done‹ nicht. Für die Fachkraft sind andere Dinge wichtig als für Manager und Unternehmer, und wenn du nicht weißt, in welcher Rolle du nach Wichtigkeit sortieren sollst, bist du verwirrt. Deshalb solltest du irgendwann gar keine Fachkraft-Aufgaben mehr ausführen *müssen*.«

»Ja, aber wenn niemand sonst da ist«, beharrte Jan.

Erfolg entsteht nicht durch das Stopfen von Löchern. Erfolg entsteht durch die Konsequenz, entstehende Löcher nicht selbst zu stopfen.

11 Ausführlich dazu in meinem Bestseller »Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer«. www.uc-link.com/weg-buch

»Dann haben Unternehmer und Manager ihren Job schlecht gemacht«, erklärte Thomas. »Der Manager sollte aufgrund eines Auftrags des Unternehmers ein Krisensystem eingerichtet haben, das in solchen Fällen automatisch greift. Du solltest noch nicht mal etwas davon mitbekommen.«

»Du meinst so etwas wie eine Stellvertreter-Regelung oder eine WhatsApp-Gruppe für alle Mitarbeiter, wo im Krisenfall eine Message eingestellt wird, dass wir Ersatz brauchen. Und einer der 25 Leute wird bestimmt kurzfristig aus der Kurzarbeit heraus Zeit haben. Ist aber einiges an Formalkram ...«

»... für deine Assistenz oder deinen Manager«, warf Thomas ein.

Jan dachte einen Moment nach: »Aber warum soll ich – außer aus den Zeitgründen – eigentlich keine Fachkraft-Aufgaben mehr ausführen?«

»Aus zwei Gründen«, erläuterte Thomas. »Jede dieser Rollen hat andere Prioritäten, braucht ein anderes Mindset, eine andere Motivation, eine andere Wahrnehmung. Die Fachkraft reagiert auf Kundenanfragen. Wir bestellen, die Bedienung *reagiert* und bringt das Essen. Ein Unternehmer sollte ausschließlich *agieren* und sich seine Ziele selbst setzen. Je mehr Fachkraft-Aufgaben du ausführst, desto mehr trainierst du, wie eine Fachkraft zu denken. Damit wirst du bessere Fachkraft und zugleich schlechterer Unternehmer.

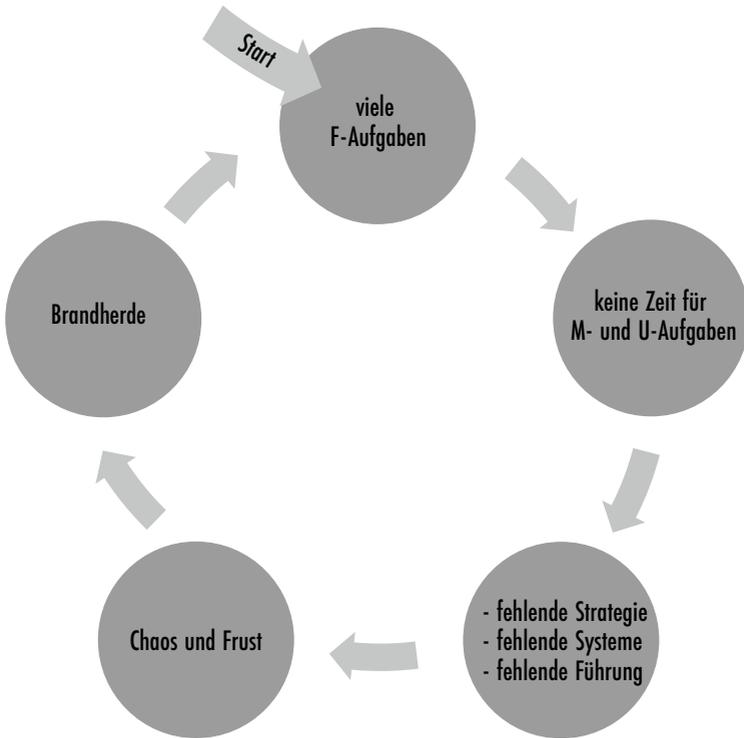
Zweitens bleibt dir keine Zeit für U- und M-Aufgaben, wenn du zu viele Fachkraft-Aufgaben ausführst. Und dann bleiben diese liegen, weil es sonst keiner macht. Und daraus ergeben sich dann unendlich viele Folgeprobleme. Es gibt keine Systeme, es gibt keine klare Strategie, es gibt keine einheitliche Kultur und Einstellungspolitik, es gibt keine klare Führung. Mitarbeiter sind unzufrieden und kündigen.

Und in der Folge entstehen immer mehr Chaos und Frust. Und um das zu bewältigen, gehen die meisten schlechten Unternehmer direkt in die Problemlösung und machen dann noch mehr F-Aufgaben. Weil es kein System gab, was zu tun ist, wenn die letzte Bedienung krank wird, hast du F-Aufgaben gemacht. Und deine Unternehmer-Aufgaben blieben liegen. Ich zeichne dir den Mechanismus mal auf.«

Je mehr Fachkraft-Aufgaben du ausführst, desto mehr trainierst du, wie eine Fachkraft zu denken. Damit wirst du bessere Fachkraft und zugleich schlechterer Unternehmer.



Wie man zum Sklaven seiner Firma wird



»Und das ist der zentrale Mechanismus, zum Sklaven seiner eigenen Firma zu werden: wenn man nicht klar hat, dass man – ab einer bestimmten Unternehmensgröße¹² – keine F-Aufgaben mehr machen sollte«, ergänzte Carlos.

»Ich war auch echt wütend, dass ich als Bedienung einspringen musste«, erklärte Jan. »Aber so klar wie ihr jetzt hätte ich das nicht ausdrücken können.«

»Die Wut ist gut«, nickte Sofia, »wenn sie eine Richtung bekommt. Ein Problem taucht auf. Lass das Problem lösen! Und dann nutze deine Energie, um dafür zu sorgen, dass das Problem nie wieder auftaucht. Zum Beispiel, indem du deinen Manager beauftragst, ein System zu schaffen. Oder solange du keinen hast, selbst in die M-Rolle wechselst und das System schaffst.«

»Aber hier sind so viele Probleme«, beharrte Jan immer noch. »Und die Mitarbeiter sind auch größtenteils unfähig oder unmotiviert.«

Carlos unterbrach: »Mira, bis vor vier Wochen warst du gar nicht da. Und jetzt glaubst du, es wird besser, wenn du bedienst? Was machst du denn in den übrigen der 80 Stunden noch?«

Jan schwieg lange. Dann antwortete er: »Ich bin an der Rezeption eingesprungen, habe bei der Haustechnik geholfen, habe Waren für die Küche aus dem Lkw ausgeladen. Das sind offensichtlich alles F-Aufgaben ...« Beschämt schwieg Jan wieder.

»Haben wir alle so gemacht«, gab Carlos zu. »Es braucht Mut, das einzugestehen. Gibt es denn etwas, das nicht in diese F-Kategorie passt?«

Jan nickte langsam: »Ich habe versucht, einige Veranstaltungskunden zu gewinnen, und mir das Organigramm, die Zahlen und die Systeme angeschaut.«

»Veranstaltungskunden gewinnen ist auch eine F-Aufgabe. Lass das mal raus. Wie viel Zeit hast du in den Rest investiert?«

»Vielleicht 15 Stunden oder etwas weniger«, gab Jan zu. »Aber

12 Bei Unternehmen mit drei oder fünf Mitarbeitern wird man natürlich einen bestimmten Prozentsatz F-Aufgaben machen müssen. Damit wird schließlich das Geld verdient. Aber wenn man dann Richtung 12, 15 oder 20 produktiver und fakturierbarer Mitarbeiter geht, sollte dieser Anteil immer mehr Richtung 0 Prozent zurückgehen.

meine Mitarbeiter machen die F-Aufgaben nicht so, wie ich mir das vorstelle.«

»Bis vor vier Wochen hat es ohne dich funktioniert und dieselben Mitarbeiter konnten es«, warf Thomas ein. »*Wenn du es dir anders vorstellst, dann änderst du es nicht, indem du es selbst machst.* Ich will direkt sein: Der größte Teil dessen, was du aktuell machst, ist für dich das Falsche und wird deine Probleme nicht lösen, sondern verschärfen. Diese Tätigkeiten rauben dir kostbare M- und U-Zeit. Genauso wie bei mir damals auch. Nur kam ich schlechter raus, weil ich die Aufgaben schon über Jahre an der Backe hatte. Und wir waren nur 13 Mitarbeiter.¹³ Wenn du es ernst meinst, dann sind hier, im konsequenten Abgeben der F-Aufgaben, deine 65 Stunden Reduktion.«

»Und was soll ich jetzt tun?«

»Keine F-Aufgaben mehr. Und jeden Abend setzt du dich kurz hin und überlegst, welche F-Aufgaben du trotzdem gemacht hast und warum. Das kann sein, dass ein Mitarbeiter mit ›Kannst du mal ...?‹ kam. Das kann sein, dass jemand ausfiel. Das kann sein, dass dich etwas, das du gesehen hast, geärgert hat. Oder weil dir schlicht langweilig war.

Und in jedem Fall überlegst du dir, wie ein langfristiges System aussehen könnte, das genau dies verhindert: dass du noch mal diese F-Aufgabe ausführst.«

»So einfach?«, fragte Jan. »Das sollte ich hinbekommen. Dann hattet ihr vorher noch was von 20 Stunden Zeit-Investment gesagt. Was meintet ihr damit? Lernen?«

»Nein, nicht lernen, sondern Training«, schüttelte Carlos den Kopf. »*Wenn du etwas gelernt hast, dann weißt du es, kannst es aber noch nicht.* Du hast jetzt gerade den Unterschied zwischen F, M und U *gelernt*. Das bringt dir gar nichts, wenn du nicht regelmäßig *trainierst*, F-Aufgaben zu übergeben, und dabei immer besser wirst.«

Jan nickte nachdenklich: »Und was soll ich alles trainieren?«

Carlos schüttelte lachend den Kopf »Oh, F-Aufgaben zu reduzieren und konsequent zu bleiben, ist für den Anfang Training genug. Es

¹³ Wie man das Problem löst, wenn sich diese unnötigen Aufgaben schon über Jahre angestaut haben, ist ausführlich in meinem Bestseller »Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer« beschrieben. www.uc-link.com/weg-buch

dauert ein paar Wochen, bis du das kannst und dann weitere Trainingsaufgaben bekommst. Und erst dann kommst du nach einiger Zeit zu den 20 Stunden Training. Die meisten Unternehmer wollen gleich wieder zu viel und zu schnell – und bekommen dann nichts auf die Kette. Der Rest kommt also später ausführlicher.

Außer natürlich: Mit dem Sport könntest du wieder anfangen. Dein Körper muss in einen anderen Zustand kommen. Hast du ja früher auch gerne gemacht.«

»Stimmt«, nickte Jan. »Aber wenn ich in der Woche nur noch 15 Stunden arbeite, 5 Stunden Sport mache und meinetwegen jeden Tag eine Stunde überlege, wie ich Systeme schaffen lasse, die die F-Aufgaben von mir wegbringen, dann bin ich bei 25 Stunden und habe noch 15 Stunden übrig. Was mache ich damit?«

Sofia lächelte: »Klingt jetzt plötzlich nach einem ziemlichen Luxusproblem, oder?«

Jan grinste schief: »Ja, aber ich will doch vorankommen!«

Thomas nickte: »Du wirst dich in einigen Wochen mit Strategie, Führung und all diesen Themen beschäftigen müssen. Je mehr du dann über das Hotel weißt, desto leichter wird dir das fallen. Du bist jetzt seit vier Wochen im Hotel. Hast du dich denn mal allen Mitarbeitern vorgestellt? Hast du mit Kunden, zum Beispiel den Tagungsveranstaltern, gesprochen?«

»Nein, habe ich noch nicht«, schüttelte Jan den Kopf. Und er fuhr widerwillig fort: »Ich habe eigentlich keine Lust dazu, mit meinen Mitarbeitern und den Veranstaltern zu sprechen. Aber ein paar Informationen über das Hotel schaden sicher nicht. Okay, mache ich also. Und dann? Wie geht es jetzt weiter?«

»Indem wir ins Bett gehen«, zwinkerte Sofia ihm zu. »Morgen und Sonntag bleiben wir drei unter uns für unsere eigenen Themen. Und du hast genügend Grundlagen für die nächsten Tage und Wochen. Fokussiere dich auf die Reduktion deiner F-Aufgaben und verhindere über Systeme, dass neue zu dir kommen. Mach Sport. Mach Dinge, die dir guttun, wie mit Paul rauszugehen. Führe Gespräche mit deinen Mitarbeitern und Kunden und vielleicht noch eines mit Julia.«

Die meisten Unternehmer wollen gleich wieder zu viel und zu schnell – und bekommen dann nichts auf die Kette.

Thomas reichte Jan seine Handynummer und ergänzte: »Sobald du weitere Unterstützung brauchst, meldest du dich bei mir und wir schauen, wie es dann weitergeht. In Ordnung?«

Und mit diesen Worten verabschiedeten sie sich und ließen Jan im Hotelrestaurant allein. Nachdem er den Tisch abgeräumt hatte, saß er noch eine Weile da und versuchte sich zu vergegenwärtigen, was gerade passiert war. Einerseits spürte er Verwirrung. Dann war da auch etwas Hoffnung. Das erste Mal seit Langem ein wirklicher Lichtblick: Er würde keine Fachkraft-Aufgaben mehr machen. Je weiter er sich aber die Zukunft vorstellen wollte, desto nebulöser wurde sie.

Schließlich gab er sich einen Ruck und beschloss, trotz der Verwirrung beim Nächstliegenden zu beginnen. Und so schrieb er noch eine kurze Message an seinen Hotelmanager Joachim, dass er ein solches Vertretungssystem, das auch bei kurzfristigen Krankheitsfällen funktioniert, einrichten solle. Dann löschte er das Licht und fuhr nach Hause.

1.3 Sebastians Kündigung

Julia saß allein im dunklen Wohnzimmer. Die Kinder waren im Bett. Den Fernseher hatte sie ausgeschaltet – die Ablenkung funktionierte einfach nicht mehr. Einsamkeit umklammerte ihr Herz, verbunden mit einem brennenden Hass auf ihren Vater. Warum hatte er ihr das antun müssen?

Nach dem Tod der Mutter hatte er das Testament geändert und sie erbe das Hotel nicht mehr allein, sondern mit Jan. Wäre es nur ihres gewesen, hätte sie sofort verkauft.

Walter wusste aber genau, dass Jan mit seiner Erfolgsorientierung diese Chance nicht einfach an sich vorüberziehen lassen würde. Und statt sich um seine Gesundheit zu kümmern und wieder in der Familie anzukommen und endlich mal wahrzunehmen, dass er eine Frau und Kinder hatte, stürzte er sich nun gleich in sein nächstes Abenteuer. Und zu allem Überfluss belog er sich noch selbst, dass er das für die Familie tun würde, und glaubte sich seine Story auch noch.

Zuerst hatte ihr Vater ihre Kindheit geraubt, indem er nie da war. Und nun raubte er ihr auch noch den Mann! Und der blickte nicht mal, was gespielt wurde. Tränen rannen leise über ihr Gesicht, getrieben von einer Liebe, die nun in Verzweiflung ertrank.

Sie sah keinen Weg, ihn von seinem Vorhaben abzubringen. Keinen Weg, ihn dazu zu bringen, sich um seine Gesundheit zu kümmern. Und keinen Weg, für die Kinder und sich seine Aufmerksamkeit zu gewinnen. Jan sollte endlich wieder sein Leben in den Griff bekommen – als sie sich verliebt hatten, war er so selbstbewusst und stark.

Sie hatten sich ein so schönes Leben zusammen erträumt, und jetzt? Sie hatte für ihn und die Kinder ihren Beruf und das Malen, das sie so liebte, aufgegeben. Und jetzt hatte sie Angst, alles zu verlieren. Jan war keine Kraftquelle mehr, sondern eine Last. Je ohnmächtiger sie sich fühlte, desto wütender wurde sie zugleich.

*

Julia hatte ihm – wie zu erwarten – direkt an dem Abend nach dem Gespräch mit Sofia, Thomas und Carlos wieder vorgeworfen, dass er sich zu wenig um die Kinder und sie kümmern würde. Leon und Mia würden ihn gar nicht mehr kennen. Er wäre aus dem Haus, bevor sie aufwachten, und zurück, nachdem sie im Bett waren. Und alles würde an ihr hängen bleiben.

Er hatte sich das geduldig angehört und Julia dann erzählt, dass er jetzt weniger arbeiten und das gemeinsame Hotel retten würde. Und dass er ab jetzt mehr Zeit für die Familie hätte. Julia entgegnete nur: »Ja, deine Versprechungen kenne ich.« Und dann schlug sie die Türe hinter sich zu.

Die nächsten Tage schlief er im Wohnzimmer, aber er achtete darauf, früh nach Hause zu kommen und sich Zeit für Mia und Leon zu nehmen. Auch wenn ihm das schwerfiel, mit so kleinen Kindern was anzufangen. Mitten während des Spiels fingen sie plötzlich an, miteinander zu streiten, oder sie schrien wild durcheinander. Das Hotel war schon anstrengend genug, aber diese Streiterei gab ihm den Rest! Wenn sie älter würden, wäre das vermutlich einfacher. Lediglich wenn sie zusammen mit Paul draußen waren, machte es richtig Spaß.

Nach ein paar Tagen wurde Julias Stimmung etwas besser. Und Jo-

achim, sein Hotelmanager, richtete tatsächlich sofort ein Krisensystem ein, sodass Jan nun aus Krisenvertretungen raus war. Auch das mit den Fachkraft-Aufgaben funktionierte einigermaßen.

Am Mittwochabend kam sein Unternehmerfreund Sven, den er bei einem Vertriebsseminar kennengelernt und mit dem er noch ein paar Seminare gemeinsam besucht hatte, für eine Stunde bei ihm im Hotel vorbei.

»Ist ja Totentanz hier«, eröffnete Sven wenig feinführend. »Bei uns im Multi-Level-Marketing¹⁴ ist Corona ein wahres Goldgräberfest, aber hier? Wenigstens hast du noch deinen Nahrungsergänzungsmittel-Shop.«

»Pausiert«, schüttelte Jan etwas unsicher den Kopf. »Ich werde mich nur noch auf den Rockstroh Hof fokussieren.«

»Abgefahren!«, entfuhr es Sven. »Zuerst verschenkst du deine Softwarebude und jetzt setzt du auf das toteste Pferd von allen? Du führst deine Unternehmen wie der Kapitän die *Titanic*.«

Jan, der durch diese klaren Äußerungen verunsichert wurde, erzählte Sven nach und nach alles, was an dem Freitagabend passiert war.

»Also, wenn ich schon Entscheidungen getroffen hätte«, erwiderte Sven, »dann hätte ich das Hotel deine Frau führen lassen – ist ja die Bude von ihrem Alten. Und ich hätte meine ganze Energie auf den Nahrungsergänzungsmittel-Shop gesetzt. Hätte dort einen Killer-Sales-Funnel¹⁵ aufgebaut und hintendran die Euros gezählt. Und du wärst komplett frei und unabhängig gewesen. Der König! Alle Erfolgsspeaker, bei denen wir waren, sagen doch: ›Du bist durch die Grenzen, die du dir selbst setzt, dein eigenes Limit.«

»Meinst du echt?«, überlegte Jan. Einen Moment zweifelte er ange-

14 Multi-Level-Marketing (MLM) ist ein Vertriebsmodell, bei dem Vertriebsmitarbeiter nicht nur für den Verkauf von Produkten belohnt werden, sondern auch für das Anwerben neuer Vertriebsmitarbeiter, wodurch oft eine Art Schneeballsystem entsteht.

15 Ein Sales-Funnel ist ein Modell, das den Prozess von der ersten Kundenansprache über die Interessentengewinnung bis hin zum Verkaufsabschluss darstellt und darauf abzielt, die Interessenten möglichst effizient zu Kunden zu konvertieren.

sichts der plumpen Sprüche. Aber er selbst war gerade ziemlich orientierungslos und Sven wirkte sehr überzeugt und damit überzeugend.

»Ist deine Entscheidung«, zuckte Sven mit den Schultern. »Aber wenn du den Lagerbestand vom Shop nicht auflöst, kannst du ja jederzeit noch umschalten. Du kannst jetzt auch alternativ für dein Hotel einen Sales-Funnel aufbauen und Affiliates oder Vertriebspartner gewinnen. Ist auch einen Versuch wert. Soll ich dir mal zeigen, wie wir das im Multi-Level-Marketing machen?«

Jan nickte zweifelnd. Vielleicht könnte ihm das für sein Hotel helfen. Und so schrieb er die wichtigsten Punkte mit, während Sven erklärte. Ein bisschen fühlte er sich von Svens Energie auch überfahren. Als Sven fertig war, unterhielten sie sich noch einige Zeit über die Seminare, bei denen sie zusammen gewesen waren. Jan wunderte sich, wie Sven nur die ganzen platten Sprüche im Kopf behalten konnte. Als er nachfragte, erwiderte Sven nur: »Ist mein Morgenritual. Jeden Morgen voller Energie alle Erfolgsgesetze laut wiederholen. Programmieren so mein Unterbewusstsein. Müsstest du doch eigentlich auch machen!«

Jan nickte. Kannte er, hatte er aber nie gemacht. Irgendwas daran kam ihm falsch und komisch vor. Schließlich verabschiedeten sie sich und Jan fühlte sich etwas erleichtert. Zugleich war ihm durch Sven aber auch bewusst geworden, dass er mit dem Shop noch eine Option offen hatte.

Und das mit dem Sales-Funnel war auch überlegenswert. So schrieb er Sabrina, seiner Marketingmitarbeiterin im Hotel, noch eine Mail, in der er sie bat, bis morgen Nachmittag erste Ideen für einen Sales-Funnel zu entwickeln.

Als er nach Hause kam, schlief Julia zum Glück schon und er schrieb im Wohnzimmer eine weitere Mail an Sabrina, weil die vermutlich gar nicht wusste, was ein Sales-Funnel war. Sie war gerade erst mit ihrem Studium fertig und hatte vermutlich null Plan. Was sich Walter vor einem halben Jahr wohl gedacht haben mochte, eine so junge, unerfahrene Mitarbeiterin einzustellen? Er brauchte auf dem Marketingposten eigentlich auch einen Profi wie seinen Vertriebsleiter.

*

Endlich hatte ihr Vorgesetzter Sebastian, der Vertriebsleiter im Rockstrohnhof, Zeit. Seit heute Morgen um 8 Uhr, als sie ihre E-Mails gelesen hatte, war Sabrina aufgelöst und wütend. Was dachte sich dieser Jan eigentlich? Schlich hier im Hotel rum und keiner wusste, was er da eigentlich tat. Sebastian war ihr Vorgesetzter. Und dann war da drüber noch Joachim, der Hotelmanager. Jedenfalls nicht Jan. Und genau der schrieb ihr nun E-Mails, die vor allem ausdrückten, dass er sie für blöd hielt!

»Sebastian, ich habe gestern Abend um 21:40 Uhr von Jan eine E-Mail bekommen, in der er mich bittet, bis nachher um 14 Uhr ein Konzept für einen Sales-Funnel für unser Hotel zu erarbeiten. Und dann kam gestern um 23:17 eine weitere Mail von ihm, in der er mir erklärt, was ein Sales-Funnel sei. Als ob ich das nicht checken würde! Vermutlich weiß er nicht mal, dass ich meinen Master im Marketing mit 1,3 abgeschlossen habe.

Aber ein Sales-Funnel bringt erst was, wenn wir eine klare Strategie mit einer klaren Zielgruppe haben. Und das haben wir nicht. Wir haben Wellnessgäste, wir haben Seminar- und Business-Events und wir haben Hochzeiten und Geburtstage. Was soll ich denn jetzt machen? Und wer ist eigentlich jetzt mein Chef? Du oder Joachim oder er?«

Sebastian, ein verschwitzter Mittvierziger mit billigem, ausgebleichtem H&M-Anzug, schwieg einen Moment. Er schien über etwas nachzudenken. Dann begann er: »Sabrina, dieses Hotel wird untergehen. Egal, ob du jetzt einen Sales-Funnel erarbeitest oder nicht.«

Einen Moment schaute Sabrina Sebastian fassungslos an. Wie konnte er so etwas sagen? Er war doch Führungskraft hier. Und sein Job war, Probleme zu lösen und Mitarbeitern Mut zu machen. Er sollte seinen Mitarbeitern bei ihren Herausforderungen helfen und dafür sorgen, dass ihre Arbeitsplätze sicher sind. Dann fing sie sich wieder: »Was soll ich denn jetzt aus deiner Perspektive als Chef tun?«

»Ex-Chef«, unterbrach Sebastian. »Ich habe vorhin diesem Jan meine Kündigung auf den Tisch gelegt. Die 15 Monate Corona haben das Hotel an den Abgrund gebracht. Und Corona wird die nächsten beiden Winter noch mal zuschlagen.

Ich habe keine Lust und keine Energie mehr, noch ein oder zwei Lebensjahre in der Hotellerie zu verschwenden. Zumal dieser Jan so-

wieso glaubt, dass er besser verkaufen kann als ich. Und besser Marketing als du glaubt er mit seinem Sales-Funnel auch zu können. Sabrina, dir würde ich raten, ebenfalls zu gehen. Auf einem sinkenden Schiff lässt sich keine Karriere aufbauen.«

Einen Moment spielte Sabrina mit dem Gedanken, wirklich alles hinzuschmeißen. Aber dann schüttelte sie ihren Kopf: »Das kann und will ich nicht!«

»Wieso denn nicht?«, wollte Sebastian wissen. »Du bist jung, superqualifiziert und noch nicht mal fest an diese Untergangsbranche Hotellerie gebunden.«

Jung! Dieser fette, ungepflegte Sack nahm sie überhaupt nicht ernst. Niemand schien sie ernst zu nehmen. Und deshalb platzte es, obwohl sie Sebastian mit Sicherheit nichts von sich erzählen wollte, trotzdem aus ihr heraus: »Weil ich nicht meinen zweiten Job auch schon wieder nach einem halben Jahr hinschmeißen will! Ich will nicht einfach aufgeben!«

Sebastian schüttelte verständnislos den Kopf: »Aber dann beweise es dir doch auf einer Stelle, wo nicht alles umsonst ist!«

»Nein!« Sabrina stand auf. »Ich zieh das hier durch! Dann ist Jan jetzt wohl mein Chef, wenn du weg bist. Richtig?«

Sebastian zuckte mit den Schultern: »Jan? Joachim? Keine Ahnung! Walter ist es jedenfalls nicht mehr. Der ist tot. Und ich auch nicht. Ich bin weg.«

Sabrina verließ wütend Sebastians Büro. Jan hielt sie mit seinem Sales-Funnel für bescheuert und Sebastian für jung und unerfahren. Und beide schienen gleichermaßen unfähig zu sein. Dann würde sie eben allein das Hotel retten! Schließlich hatte sie dafür studiert, um etwas in der Welt zu bewirken und es allen zu zeigen. Jedenfalls würde sie nicht aufgeben.

*

Gegen 14 Uhr am Donnerstag bog Jan auf den Hotelparkplatz ein. Was für ein Elend! Sie hatten 86 Zimmer und es standen zwölf Autos auf dem Parkplatz. Zwölf!

Jan betrat das Hotel und ging direkt zu Sabrinas Büro. Er musterte sie kurz. Unscheinbare Brille, kurze braune Haare, sportliche Mitt-

zwanzigerin, die aussah wie höchstens zwanzig und auf ihn leicht naiv wirkte. Vermutlich war sie das auch. Heute wirkte sie allerdings wütend. Als sie aufstand, um ihn zu begrüßen, fiel ihm auf, dass sie ihm höchstens bis zur Schulter reichte.

»Hallo Sabrina«, begann Jan. »Konntest du mit meinen Mails was anfangen? Und was hast du schon umgesetzt?«

»Hast du schon mit Sebastian gesprochen?«, fragte Sabrina zurück.

»Nein, wieso? Hat er was mit dem Sales-Funnel zu tun?«, blockte Jan Sabrinas Ausweichversuch. Dass Mitarbeiter nie klar auf Fragen antworten konnten, stand ihm wirklich bis zum Hals.

»Dann weißt du es noch gar nicht?«, ließ Sabrina nicht locker.

»Was soll ich nicht wissen?«, biss Jan schließlich doch an.

»Oh, also nicht? Das soll er dir dann lieber selbst sagen«, biss sich Sabrina auf die Lippen.

»Jetzt sag schon!«, forderte Jan sie auf. »Ich kann ja schlecht zu Sebastian gehen und ihn bitten, das zu sagen, was du nicht sagen willst.«

Was für ein Idiot, dachte sich Sabrina. Andererseits, wenn er es noch nicht wusste, dann könnte sie sich Jan erst mal eine Zeit lang vom Leib halten und vielleicht vergaß er das mit dem Sales-Funnel angesichts des neuen Problems auch einfach wieder. Und so erwiderte sie unschuldig: »Sebastian hat wohl einen Brief in dein Büro gelegt. Vielleicht hat es damit was zu tun?«

Eine Kündigung!, fuhr es Jan siedend heiß durch den Kopf. Das kann er nicht machen! Gerade jetzt, wo Corona vorbei ist und das Hotel wieder Fahrt aufnehmen muss, kann er als Vertriebler nicht gehen! Wer soll denn dann die Veranstalter akquirieren? Und in Gedanken verabschiedete er sich von seinem Ziel, keine F-Aufgaben mehr zu übernehmen und das Hotel kurzfristig auf die Erfolgsspur zurückzubringen. Eilig verließ Jan Sabrinas Büro, um nachzuschauen, was in dem Brief stand.

Als Jan den Raum verlassen hatte, sackte Sabrina auf ihrem Stuhl in sich zusammen und spürte, wie ihr zwei Tränen über die Wangen liefen. Wieso wurde sie immer mit solchen Männern bestraft? Zu Hause wurde sie von ihren sechs älteren Brüdern immer als die Kleine behandelt, die man nicht ernst nehmen musste. Zwar hatte sie dann als Einzige den Master-Abschluss gemacht, aber sie wurde immer noch

nicht ernst genommen. Und nun dieser Typ hier. Einen Moment kam der Vorschlag von Sebastian hoch, doch woanders ihr Glück zu versuchen. Aber das war keine Option! Vermutlich gab es überall Idioten als Chefs.

*

Nach einem kurzen, heftigen Gespräch mit Sebastian wurde Jan klar, dass dessen Entscheidung endgültig war. Da er aufgrund seines Resturlaubs sowieso nur noch wenige Tage da wäre, stellte er Sebastian kurzerhand frei. Solche illoyalen Mitarbeiter machten ihn unglaublich wütend!

Da Sabrina für die Website und das Marketing zuständig war, konnte sie nicht verkaufen. Immerhin konnte sie sich um Booking & Co. kümmern. Die Leute im Veranstaltungsmanagement organisierten nur, wenn der Kunde bereits zugesagt hatte, die Veranstaltung durchzuführen.

Der Einzige, der verkaufen konnte, war er, Jan. Also musste er wieder ran, um die Firmen und Seminarveranstalter als Kunden zu gewinnen. Und die brachten dann Gäste mit. Das durfte jetzt keinesfalls zusammenbrechen. Erst in diesem Moment wurde ihm klar, dass Sebastian aufgrund der Freistellung keine Übergabe mehr gemacht hatte und er gar nicht wusste, mit wem Sebastian gerade im Gespräch gewesen war. Das machte ihn noch wütender!

Und so wurde es wieder spät. Julia war wieder frostig. Das waren stimmungsmäßig echt super Aussichten für seinen 40. Geburtstag am Samstag. An diesem Donnerstagabend wurde Jan endgültig klar, dass er allein nicht mehr weiterkommen würde. So rief er bei Thomas an. Der hörte einige Minuten zu, dann erwiderte er, dass er einen Termin bei Wolfgang Radies in die Wege leiten könne. Jan stimmte umgekehrt zu, dass Thomas Wolfgang von ihrem ersten Gespräch im Hotelrestaurant berichten dürfe.

2. Um was es wirklich geht

(FR., 25. JUNI 2021)

2.1 Der begrenzte Nutzen von Zielen

2.1.1 Das anfängliche Ziel

Wolfgang stand an der langen Fensterfront des Besprechungsraums in einem Hotel südlich von Stuttgart und schaute ins Tal hinunter, als Jan eintrat. Er drehte sich um und lächelte Jan mit entwaffnender Offenheit an: »Hallo Jan, schön, dich kennenzulernen. Angenommen, es käme eine gute Fee und du hättest einen Wunsch frei, was würdest du dir wünschen?«

Jan war von Wolfgangs herzlichem Lächeln angenehm überrascht und betrachtete ihn einen Moment. Er war etwa 1,70 m groß, schlank und drahtig, wirkte wie vielleicht 60 und war gut gekleidet. Sein direkter Gesprächseinstieg war allerdings, milde ausgedrückt, ein bisschen kauzig. Jan zweifelte einen Moment, worauf er sich da eingelassen hatte. Und so fragte er: »Du bist Wolfgang Radies? Und du kannst mir in meiner jetzigen Situation helfen?«

Wolfgang nickte: »Ja, ich bin Wolfgang Radies. Aber ob ich dir helfen kann, weiß ich ehrlicherweise noch nicht. Ich weiß ja noch nicht mal, wobei ich dir genau helfen soll. Lass uns also noch mal zur Fee zurückkommen: Was würdest du dir wünschen?«

Jan musste innerlich grinsen. Es schien, als ob Wolfgang genau wusste, warum er diese Frage stellte, und vermutlich würde er auch nicht von seiner Fee ablassen. Vielleicht hatte er doch eine Idee, wie

er ihm helfen könnte. »Ich wünsche mir einen Ersatz für meinen Vertriebsleiter, damit ich nicht mehr seine F-Aufgaben machen muss«, antwortete Jan und spielte das Spiel mit.

Wolfgang schüttelte den Kopf abwehrend: »Da kann dir auch irgendein Headhunter helfen. Ich als Fee wäre bei so einem Wunsch wirklich beleidigt.« Lächelnd fuhr er fort: »Also noch mal!«

Irritiert dachte Jan einen Moment nach. Dieser Wolfgang meinte wohl nicht die kurzfristigen Probleme, sondern seine langfristigen Ziele. Aber er hatte angesichts seiner Vertriebsprobleme gar keinen Kopf dafür. Und das sagte er dann auch Wolfgang.

Wolfgang lächelte verständnisvoll: »Keine Sorge, wir werden uns heute Nachmittag mit deinen aktuellen Herausforderungen befassen. Das wird, kann ich dir jetzt zusichern, vergleichsweise einfach. Aber wieso sollen wir ein Problem am Wegesrand lösen, wenn wir nicht wissen, ob wir auf dem richtigen Weg sind? Du hast also noch mal einen Wunsch frei.«

Und so versuchte es Jan ein weiteres Mal: »Okay, also 8,5 Millionen Euro. Und ich bin hier, um das Geheimnis zu erfahren, wie ich da hinkomme.«

Etwas schief schaute Wolfgang zu Jan hoch, zeigte dann zu einem Flipchart und bat Jan, oben 8,5 Millionen Euro hinzuschreiben. »Warum 8,5 Millionen?«

Jan schilderte, was er bei dem Erfolgstrainer gelernt hatte und wie er zu der Zahl gekommen war. Und dass er frei sein wolle und schließlich deshalb auch Unternehmer geworden sei.

»Und welche Wünsche willst du dann mit den 8,5 Millionen erfüllen?«, fragte Wolfgang interessiert.

»In einer kleinen Villa wohnen, einen Aston Martin fahren, mit meiner Familie eine Weltreise machen, meinen Kindern die bestmögliche Ausbildung bieten, den Segelschein machen ... Soll ich fortfahren? Ich bin da sehr klar!«

»Und wozu willst du einen Haufen Steine, den du Villa nennst, und einen Haufen Blech, den du Aston Martin nennst?«, fragte Wolfgang weiter.

Der Typ schien noch kauziger zu sein, als er aussah.

»Na ja«, versuchte es Jan erneut, »in dem Steinhaufen will ich mich

mit meiner Familie wohlfühlen und mit dem Haufen Blech will ich Spaß haben.«

»Ah, wir nähern uns der Sache«, erwiderte Wolfgang Radies lächelnd. »Wohl fühlen, Spaß haben ... Es geht also nicht um Steine, Blech, bunt bedrucktes Papier mit Zahlen drauf oder um ein paar Bytes auf dem Server einer Bank, sondern um Gefühle. Bitte schreib auf das zweite Flipchart hier, welche Gefühle du noch erleben willst.«

Jan schrieb: »Spaß, wohlfühlen mit Familie« und dachte nach. »Geht auch ›innere Ruhe‹ oder Ausgeglichenheit oder Gelassenheit? Mein Leben ist viel zu anstrengend gerade.«

»Geht alles, was du magst«, ermunterte Wolfgang ihn.

Jan schrieb »innere Ruhe« auf. Er überlegte. Gefühle? Das war echt schwer. Was verband er mit Erfolg? So fragte er: »Geht auch Begeisterung, Energie, Abenteuer, Neugier, Mut, Entschlossenheit?«

»Alles drauf aufs Flipchart«, nickte Wolfgang. »Noch was?«

Jan sinnierte, wie er die Partnerschaft mit Julia gerne hätte, und ergänzte schließlich: »Liebe, Nähe, Faszination, Verbindung, Lebendigkeit, Dankbarkeit.«

Und dann kam nochmals das Bild im Spiegel vor zwei Wochen hoch. So wollte er nicht sein und so schrieb Jan drei weitere Begriffe auf, die er vorlas: »Selbstsicherheit, Kraft, Stolz. Mehr fällt mir jetzt nicht mehr ein. Reicht das?«

»Absolut«, nickte Wolfgang. »Zumindest fürs Erste. Bitte sei nun einmal ehrlich zu dir und antworte nicht vorschnell: Welche dieser Gefühle erlebst du heute regelmäßig?«

Jan fühlte sich in diesem Moment, wie wenn er eine Faust mitten ins Gesicht bekommen hätte. Er musste sich am Tisch festhalten und schaute Wolfgang hilflos an. Einige Gefühle wie Ausgeglichenheit, Nähe, Energie oder Stolz konnte er sofort streichen – die erlebte er überhaupt nicht. Andere wie Begeisterung nur selten.

»Spaß, wenn ich mit Paul rausgehe. Und Verbindung manchmal. Vor zwei Wochen, als ich den Abend mit Sofia, Carlos und Thomas verbrachte«, sagte Jan schließlich.

»Thomas hat mir von eurem Abend erzählt«, nickte Wolfgang. »Aber wenn dir diese Gefühle heute fehlen, wann möchtest du damit beginnen, all diese Gefühle zu erleben? In 2, 5, 10 oder 20 Jahren,

wenn du vielleicht die 8,5 Millionen Euro hast? Falls – Thomas hat mir mit deinem Einverständnis auch davon erzählt – dein Arzt nicht vorher recht behält?«, hakte Wolfgang nach.

»Ich muss eben schneller die 8,5 Millionen erreichen«, erwiderte Jan. »Oder willst du mir jetzt verkaufen, dass ich mein Ziel loslassen soll? Erfolgsmenschen haben eben Ziele. Steht doch in jedem Erfolgsbuch und wird bei jedem Seminar so gelehrt!«

2.1.2 Das Ziele-Paradox

»Jetzt wird's spannend«, lächelte Wolfgang. »Erst einmal werde ich dir gar nichts verkaufen. Ist dein Leben, nicht meins. Ich biete – bis du ein Commitment eingegangen bist und wir beschlossen haben, einen Teil des Wegs gemeinsam zu gehen – nur andere Perspektiven. Lass uns zuerst über das Ziele-Paradox sprechen.«

»Ziele-Paradox?«, fragte Jan irritiert.

»Nun, ein Beispiel. Ich habe viele Unternehmer-Kunden, die wollen frei sein. Das ist ihr wahres Ziel.«

»Ich will auch frei sein«, warf Jan ein. »Deswegen habe ich ja 2009 mein erstes Unternehmen Dojan und später meinen Onlineshop gegründet. Kein Chef mehr, der mir sagt, was ich tun soll. Endlich frei! Und deswegen will ich ja auch die 8,5 Millionen.«

»Gut. Jan, als du gegründet hast, hast du dich da frei gefühlt?«

Jan nickte: »Am Anfang war das echt cool. Wir hatten mit meinem Vater einen ersten Kunden, wir konnten den Firmennamen und das Logo und die Einrichtung frei auswählen. Wir überlegten uns, für welche Kunden wir welches Produkt anbieten wollten. Wir konnten frei entscheiden, wo wir unser Produkt bekannt machen wollten. Es gab vielleicht die eine oder andere finanzielle Grenze, aber zumindest quatschte uns niemand mehr rein und das fühlte sich frei an.«

»Ist am Anfang oft so«, nickte Wolfgang. »Bei der Gründung hat und fühlt man eine unglaubliche Freiheit. Und, kleine Randnotiz: Du hattest die Freiheit ohne 8,5 Millionen.«

»Ja, aber mit 8,5 Millionen ist man definitiv noch freier«, erwiderte Jan, ein klein wenig aus dem Konzept gebracht.

Wolfgang lachte: »Schauen wir mal. Euer Unternehmen ist dann gewachsen. Ihr bekommt mehr Kunden und mehr Mitarbeiter. Plötzlich wollten alle was von dir. Dazu kamen noch Steuerberater, Banken, Behörden, Finanzamt und Rechtsanwälte. Die Zahl der Konflikte und deiner Arbeitsstunden nahm zu, richtig?«

»Ja, war so«, nickte Jan. »Die Mitarbeiter und die Kunden gingen mir echt auf den Zeiger. Die einen bekamen nichts hin und die anderen nervten nur noch.«

»Hast du dich dann freier gefühlt oder unfreier?«

»Unfreier«, gab Jan zögernd zu. Und dann verstärkte er noch: »Und ohnmächtig!«

»Und ich vermute, du warst aber zumindest etwas näher an den 8,5 Millionen als bei der Gründung, richtig?«

»Stimmt«, stellte Jan irritiert fest. »Ich hatte mehr Geld *und* war unfreier. Wo ist da der Fehler? Ich wollte doch frei sein und habe alles richtig gemacht. Gegründet. Gewachsen. Leute eingestellt. Erfolg gehabt. Kontostand gestiegen. Wie kommt das, dass ich mich dann unfreier fühle?«

»Das ist das Ziele-Paradox«, erklärte Wolfgang. »Du strebst etwas an, findest Mittel und Wege, um es zu erreichen, und landest beim Gegenteil.«

»Moment mal, wenn das stimmen würde«, überlegte Jan fassungslos, »dann könnte es sein, dass ich irgendwann 8,5 Millionen habe, aber kein bisschen freier bin. Schlimmstenfalls sogar noch unfreier! Und dass ich die Gefühle hier am Flipchart auch dann nicht erleben würde. Das bedeutet, Geld wäre das falsche Mittel, um frei zu sein?«

»Nein«, schüttelte Wolfgang den Kopf. »*Jedes* Mittel ist das falsche Mittel! Jugendliche wollen auch frei sein. Einige rennen deshalb von einer Party zur nächsten und nehmen dort irgendwelche Substanzen, die ein noch freieres Verhalten ermöglichen. Und am Schluss sind sie nicht frei, sondern abhängig.

Andere gehen auf eine einsame Insel, um frei zu sein. Dort können sie machen, was sie wollen. Aber nach Tagen, Wochen oder spätestens Jahren fühlen sie sich dort wie ein Gefangener. Wie Robinson Crusoe. Geld, Substanzen, einsame Insel. *Jedes* Mittel ist in dieser langfristigen Ziele-Konstruktion das falsche!«

»Ja, aber was soll ich denn dann machen? Mich von meinen Zielen verabschieden?«

»Ja, in gewissem Sinne«, nickte Wolfgang lächelnd. »Das Problem liegt darin, dass wir uns auf Ziele konzentrieren, die wir in 2, 5, 10 oder 20 Jahren erreichen wollen. Das bedeutet, dass wir sie 2, 5, 10 oder 20 Jahre lang *nicht* erreicht haben. Erst am Ende. Und am Ende ist es oft so, dass erreichte Ziele sich fade und leer anfühlen. Und wenn sich der Weg, die Jahre zwischendrin, auch nicht toll anfühlten, was habe ich dann? Was habe ich dann aus meinem Leben gemacht?«

Wolfgang ließ diese Frage einen Moment nachwirken und fuhr dann fort: »Als ich mir selbst mein Ziel der ersten Million gesetzt habe, habe ich zwei Jahre drauf hingearbeitet. Ich habe das 1981 mit meiner ersten Firma auf dem Papier erreicht. Willst du wissen, wie lange ich mich gefreut habe?«

»Keine Ahnung«, zuckte Jan mit den Schultern.

»Volle zwei Minuten. Ich habe es damals in mein Tagebuch geschrieben. Und dann hatte ich wieder zu tun in meiner Firma. Anders ausgedrückt: Ich habe zwei Jahre geackert für zwei Minuten Glücksgefühl. Und vor allem: In den zwei Jahren hatte ich *kein* Glücksgefühl, sondern ziemlich viel Stress und Ärger. Scheint mir kein sonderlich schlaues Konzept zu sein.«

»Das ging dir also auch mal so?«, wollte Jan wissen.

Wolfgang nickte.

Jan spürte in sich hinein und fasste schließlich zusammen, was er verstanden hatte. »Es kommt also nicht auf das Ziel an, sondern auf die Jahre zwischendrin«, stellte er konsterniert fest. »Das ist völlig anders als alles, was wir von klein auf lernen.

Ich hatte an dem Abend vor zwei Wochen ein Gefühl, das ich nicht genau benennen konnte. Sofia, Thomas und Carlos schienen überhaupt nicht an dem Erreichten zu hängen. Also, sie waren zwar stolz drauf, aber viel wichtiger schien ihnen ihr Leben als Unternehmer zu sein. Also nicht das Resultat, sondern die Jahre zwischendrin.«

Wolfgang lächelte zustimmend: »*Ja, das ganze Leben besteht aus den Jahren zwischendrin und dem, was du dabei erlebst. Die Jahre zwischendrin sind der Schlüssel. Das Ziel und das Ergebnis sind nahezu unwichtig!*«

**Das Ziel ist unwichtig.
Das Leben besteht aus
den Jahren zwischendrin.**

»Aber dann wäre es ja völlig bescheuert, sich Ziele zu setzen«, entfuhr es Jan. »Und die Zielsetzung aus den Erfolgsbüchern und Seminaren wäre falsch?«

»Ach nein, so weit würde ich nicht gehen«, schüttelte Wolfgang den Kopf. »*Ziele sorgen dafür, dass wir den Hintern hochbekommen.* Nur verabschiede dich von der Vorstellung, dass du am Ende glücklich wirst. Das wird nicht geschehen. Oder zumindest nicht in einem Umfang und einer Dauer, die den Aufwand lohnen.

Es geht nicht darum, Erfolg zu haben, um glücklich zu sein. Sondern darum, glücklich Erfolg zu haben. Es geht um den Weg und nicht das Ziel.

Der tibetische Mönch Atisha sagte schon im 11. Jahrhundert: »Wenn du dich darauf versteifst, zu bekommen, was du willst, und zu vermeiden, was du nicht willst, wirst du kein Glück finden.« *Es geht nicht darum, Erfolg zu haben, um glücklich zu sein, sondern darum, glücklich Erfolg zu haben.* Es geht um das Glück, den Spaß, das Wohlfühlen, das Abenteuer *auf dem Weg* und nicht am Ziel. Es geht nicht darum, irgendwann mal ein Unternehmen zu haben, das mir Freiheit gibt. *Es geht darum, sich jeden Tag die Frage zu stellen, wie ich heute mein Unternehmen so umbauen kann, dass ich heute und morgen mehr Freiheit und Freude und Flow erlebe. Und mein Team am besten auch!*

Es geht um die Gefühle, die du ans Flipchart geschrieben hast. Und zwar nicht in zehn Jahren, sondern heute, morgen, übermorgen. Die Neurowissenschaft zeigt übrigens, dass alles, was wir häufig tun, uns immer leichter fällt. Es bilden sich neuronale Autobahnen. Das gilt auch für Gefühle. Manche sind so oft mies gelaunt, dass sie sich gar nicht mehr freuen können. Wenn du zehn Jahre lang Unfreiheit gefühlt und die positiven Gefühle auf dem Flipchart nicht empfunden hast, dann wird es dir in zehn Jahren praktisch unmöglich sein, dich frei zu fühlen und all die positiven Gefühle zu erleben. Selbst wenn die Rahmenbedingungen in zehn Jahren stimmen würden. Dein Gehirn weiß gar nicht mehr, wie das geht.«

»Krass«, entfuhr es Jan. »Ich habe mir bei Dojan also eine miese Stimmung antrainiert, und weil ich das gut kann, habe ich das auch die zwei Monate zu Hause gemacht und setze das gerade im Hotel fort.

Wir müssten uns also überlegen, wie ich *jetzt* diese Gefühle auf dem Flipchart erleben kann?«

»Könnten wir machen. Ist aber für unsere weitere Arbeit noch zu oberflächlich. Und die Gefahr ist groß, dass wir am Ende Dingen hinterherlaufen, die gar nicht wirklich deine sind. Ich habe zu oft mit Kunden gearbeitet, die Zielen oder Werten anderer – also von Eltern oder Partnerin oder von Freunden – hinterhergerannt sind, teilweise, ohne dass sie das wussten. Das Ziel mit den 8,5 Millionen hattest du vermutlich vor dem Erfolgsseminar auch noch nicht. Und dann hast du das Ziel eines Erfolgstrainers übernommen und dir selbst noch eingeredet, du wärst klar dabei. Und das wäre dein Ziel. War es aber nicht. Es war seins.

Letztlich wissen wir noch nicht, ob diese Gefühle auf dem Flipchart wirklich dein Weg wären. Es gibt nur eine Möglichkeit: Wir finden heraus, welche positiven Gefühle du in deinem Leben schon erlebt hast. Denn das waren deine Gefühle und nicht die von jemand anderem. Und dann schauen wir, wie du diese Gefühle – möglichst täglich – wieder erleben kannst.«

2.2 Jans neuer Weg

2.2.1 Jans bisheriges Leben

»Du willst jetzt meine Lebensgeschichte wissen?«, fragte Jan.

»Ja, spring einfach mal in irgendeine Zeit zurück. Dann werde ich dir einige Fragen stellen«, erwiderte Wolfgang.

Jan versetzte sich zurück: »In meiner Kindheit war schon immer klar, dass ich irgendwann mal Unternehmer werden würde. Wie mein Vater, mein Opa und mein Uropa auch. Wenn es nach meinem Vater gegangen wäre, würde ich heute wie mein Uropa Johann heißen. Das war eines der wenigen Male, wo nicht mein Vater, sondern glücklicherweise meine Mutter ihren Willen durchgesetzt hatte.«

»War nur deinem Vater das klar, dass du Unternehmer werden sollst, oder wolltest du das auch?«

Jan dachte einen Moment nach: »Kann ich dir gar nicht genau sagen. Meine Kindheit war mit den Geschichten über Uropa Johann und Opa Werner gefüllt. Uropa Johann hatte vor dem Krieg eine Fabrik für Röhrenradios mit 150 Arbeitern aufgebaut, die aber im Krieg zerbombt wurde. 1948 starb er dann viel zu früh mit 49 Jahren.

Opa Werner hat es dann direkt nach Johanns Tod, da war er 18, noch mal versucht und das lief in den 50ern ganz gut, aber dann hat er sich mit Röhrenfernsehern verzockt und die Transistorradios verschlafen. Anfang der 60er machte er Konkurs und begann zu saufen. 1978, also drei Jahre bevor ich geboren wurde, starb er dann mit einer kaputten Leber.«

»Da war er dann 48?«, rechnete Wolfgang. »Deine männliche Linie scheint nicht die höchste Lebenserwartung zu haben.«

»Wohl nicht«, nickte Jan traurig. »Die Ärzte haben mir ja vor einem halben Jahr auch nur noch zwei Jahre gegeben. Eigentlich hoffe ich, dass das bei mir anders wird. Auch für meine Kinder. Mein Vater starb 2010 auch mit 56 Jahren. Er war extrem leistungsorientiert und jähzornig. Vermutlich, weil er seine späte Kindheit mit seinem Alkoholiker-Vater in Armut erlebt hat.

Und er wollte mit aller Kraft, dass ich in Johanns Fußstapfen trete und endlich wieder ein großes Unternehmen aufbaue. Dazu müsse ich etwas lernen. Ich erlebte deshalb die Schule als extremen Druck. Als Kind konnte ich dem Druck nur deshalb etwas ausweichen, weil ich sehr gute Noten hatte. Aber wenn ich ehrlich bin: Egal, welche Noten ich hatte, es war nie genug.

Und zu deiner Frage zurück: Vor allem wollte mein Vater, dass ich Unternehmer werde. Aber die Geschichten von Opa und Uropa faszinierten mich auch. Und in mancher Hinsicht wollte ich so sein wie sie, also vor allem wie Johann. Er war der Einzige, der wirklich erfolgreich war – bis der Krieg kam. Das wurde noch deutlicher, als ich feststellte, dass mein Vater mit seinem Architekturbüro auch keine 150 Mitarbeiter, sondern nur maximal zwölf Leute hatte.«

Wolfgang nickte nachdenklich: »Klingt nach ziemlich hohem Druck. Kam dieser Druck nur von deinem Vater oder auch von deiner Mutter?«

Jan schüttelte traurig den Kopf: »Nein, meine Mutter hatte bei mei-