

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

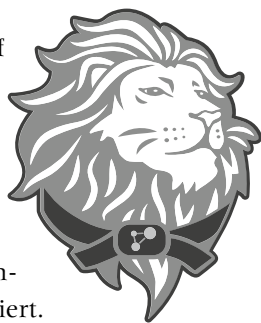
(JUNI 2021)

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 Arzt diagnose 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 Rotwein 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. Damit 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 wichtigen 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 konzentriertes 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.

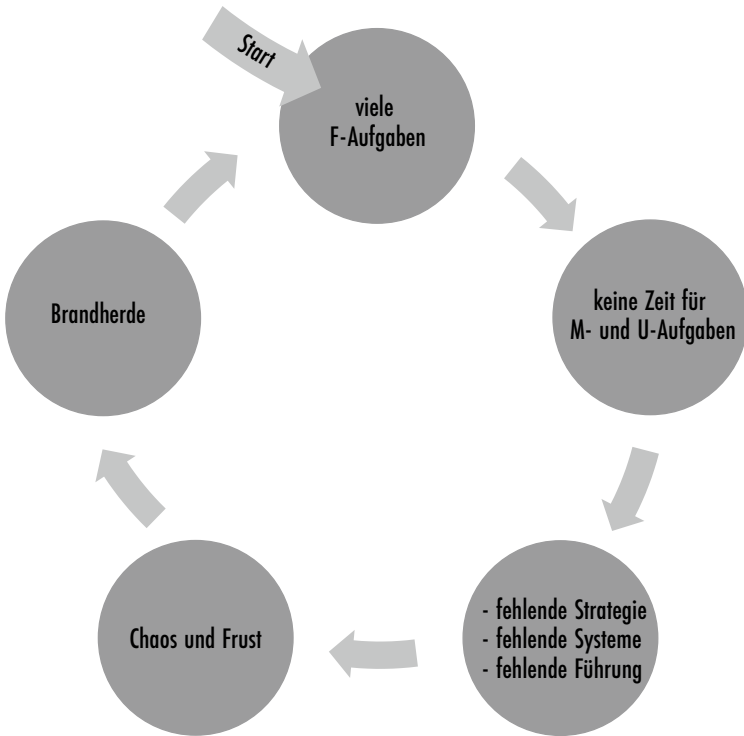
Zweitens bleibt dir keine Zeit für U- und M-Aufgaben, wenn du zu viele Fachkraft-Aufgaben ausführst. Und dann bleiben diese liegen, weil es sonst keiner macht. Und daraus ergeben sich dann unendlich viele Folgeprobleme. Es gibt keine Systeme, es gibt keine klare Strategie, es gibt keine einheitliche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