

REDLINE | VERLAG

MIKE MICHALOWICZ

Autor von Profit First und Mach den Unterschied!

ALL IN

The graphic features the word 'ALL' in large white letters above the word 'IN'. The 'I' in 'IN' is orange, and the 'N' is white. A stylized hand, colored orange and white, is shown holding the orange 'I' from the right side.

GEMEINSAM ERFOLGREICH

**WIE MAN EIN UNSCHLAGBARES TEAM AUFBAUT,
INDEM MAN ALLEN GERECHT WIRD**

MIKE MICHALOWICZ

ALL IN – GEMEINSAM ERFOLGREICH

WIE MAN EIN UNSCHLAGBARES TEAM AUFBAUT, INDEM MAN ALLEN GERECHT WIRD

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen

info@m-vg.de

Wichtiger Hinweis

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

Originalausgabe

1. Auflage 2024

© 2024 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Türkenstraße 89

80799 München

Tel.: 089 651285-0

© 2024 by Portfolio. All rights reserved.

Die 1. Originalausgabe erschien 2024 bei Portfolio, einem Imprint der Penguin Publishing Group, einer Abteilung von Penguin Random House LLC unter dem Titel *All In*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Übersetzung: Silvia Kinkel

Redaktion: Ines Lange

Umschlaggestaltung: Marc-Torben Fischer

Umschlagabbildung: Adobe Stock/SUE

Satz: Daniel Förster

Druck: GGP Media GmbH, Pöbneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-966-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-590-5

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-589-9



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

REDLINE | VERLAG

MIKE MICHALOWICZ

Autor von *Profit First* und *Mach den Unterschied!*

ALL IN



GEMEINSAM ERFOLGREICH

**WIE MAN EIN UNSCHLAGBARES TEAM AUFBAUT,
INDEM MAN ALLEN GERECHT WIRD**

*Helen Fuller gewidmet,
weil Dad es so gewollt hätte.*

INHALT

Einleitung	7
Ihr Team wird sich so intensiv um das Geschäft kümmern, wie Sie sich um das Team kümmern.	
1 Warum es den meisten Teams schlichtweg egal ist	13
Entdecken Sie »Lösungen« für schwaches, nicht anhaltendes und wirkungsloses Mitarbeiterengagement.	
2 Beseitigen Sie Entropie	33
Definieren Sie Must-have-Listen für jede Rolle und finden Sie passendes Talent für die Aufgabe.	
3 Stellen Sie Potenzial ein	53
Finden Sie Kandidaten, die über die Fähigkeiten verfügen und den Wunsch haben, die Rolle zu besetzen.	
4 Verabschieden Sie sich vom Fünf-Sterne-Fit	79
Stellen Sie die besten Mitarbeiter für jede Aufgabe ein.	
5 Etablieren Sie eine sichere und integrierende Umgebung	99
Engagieren Sie sich für die physische, psychische und finanzielle Sicherheit der Mitarbeiter.	

6	Fördern Sie Psychological Ownership	113
	Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter, sich wie Eigentümer zu verhalten und in ihre Arbeit und die Mission des Unternehmens zu investieren.	
7	Etablieren Sie einen Bindungsrhythmus	133
	Befolgen Sie einen einfachen Plan, um Mitarbeiter zu halten, beginnend mit dem ersten Tag.	
8	Eignen Sie sich das ultimative Motivationswerkzeug an	155
	Holen Sie sich die Zustimmung zur Unternehmensvision durch übereinstimmende Ziele.	
9	Bauen Sie zuerst die Gemeinschaft auf	171
	Pflegen Sie Zugehörigkeit und Engagement zu den Werten und Idealen des Unternehmens.	
10	Steigern Sie die Mitarbeitererfahrung und -performance	187
	Schulen Sie Ihre Teams und legen Sie die Messlatte für Ihre Führungsfähigkeiten höher.	
11	Passen Sie sich an veränderte Arbeitsumgebungen an	207
	Bewältigen Sie Veränderungen in der Belegschaft, unabhängig von der Entfernung.	
12	Lassen Sie Mitarbeiter gehen	221
	Gehen Sie souverän mit dem Ausscheiden von Mitarbeitern um.	
	Schlusswort: Sogar kommende Generationen profitieren von Ihren Führungsqualitäten	239
	Ergreifen Sie neue Möglichkeiten für sich, Ihr Team und Ihr Unternehmen.	
	Danksagung	247
	Quellenverzeichnis	249
	Stichwortverzeichnis	253

EINLEITUNG

Ihr Team wird sich so intensiv um das Geschäft kümmern, wie Sie sich um das Team kümmern.

Was den ersten Arbeitstag betrifft, war der von Alexander Vasiliev sicher einer der schlimmsten. Am Ende seiner Schicht als Sicherheitsbeamter im Boris-Jelzin-Präsidentenzentrum in Jekaterinburg, Russland, hatte er seinen Arbeitgeber mehr als 4000 Dollar gekostet, wurde strafrechtlich belangt und dominierte damit weltweit die Nachrichten – und alles, was er brauchte, um großen Schaden anzurichten, war ein Kugelschreiber. Aus Langeweile zeichnete Vasiliev Augenpaare auf zwei der leeren Gesichter in Anna Leporskayas avantgardistischem Meisterwerk *Drei Figuren*. Das Gemälde mit einem Wert von fast einer Million Dollar war eine Leihgabe der Staatlichen Tretjakow-Galerie in Moskau. Vasiliev wurde zusammen mit der Sicherheitsfirma entlassen, die schließlich für die Restaurierung des Gemäldes aufkommen musste.

Auf seinen kleinen Vandalismusakt angesprochen, sagte Vasiliev, er habe nicht gewusst, dass die Gemälde wertvoll seien, er habe sie nicht gemocht, und, ach ja, ein paar Schulmädchen hätten ihn dazu angestiftet, die Gesichter zu bemalen.

Klar, Kumpel.

Mehr als 5000 Meilen entfernt machte Ben Bjork, ein Museumswärter im Baltimore Museum of Art, eine ganz andere Jobberfahrung.

Jahrelang hatte er im Dienst das Werk *50 Dozen* des Künstlers Jeremy Alden vor Augen gehabt, einen Stuhl, der aus 600 Bleistiften Nr. 2* besteht. Wenn Bjork müde war, hatte er davon geträumt, auf dem Stuhl zu sitzen, es aber nie getan, weil es unmöglich war. Er und seine Kolleginnen und Kollegen hatten großen Respekt vor der Kunst.

Dann kam Amy Elias, Mitglied des Museumsvorstands, auf die Idee, die Wärterinnen und Wärter einzuladen, ihre eigene Ausstellung »Guarding the Art« zu kuratieren [übersetzt in etwa: die Kunst bewachen].

Während der einjährigen Vorbereitungszeit trafen die Wärter und Wärterinnen sämtliche Entscheidungen bezüglich der Ausstellung – von den auszustellenden Werken bis zur Farbe der Wände. Während dieses Prozesses lernten sie, wie wichtig es ist, dass alles harmoniert und zusammenspielt, sie verstanden ihre Rolle im Museum besser und entwickelten eine andere Beziehung zur Kunst.

Traci Archable-Frederick, die sich für die zeitgenössische Collage *Resist #2* von Mickalene Thomas entschieden hatte, sagte: »Ich bin sehr stolz auf dieses Werk, als hätte ich es selbst gemacht.« Bjork wiederum wählte den Stuhl, über den er schon so lange nachgedacht hatte. Er hatte dieses Objekt immer bewacht, und jetzt wollte er es feiern. In dem Ausstellungstext zu diesem Werk erklärte er: »Ich habe *50 Dozen* gewählt, weil es für mich lustig ist, an einen Stuhl zu denken, der zerbrechen würde, wenn man sich tatsächlich daraufsetzt, als wäre es ein Streich für die müden Wärter.«

Als Führungskraft suchen wir händeringend nach Mitarbeitern, die mehr geben, mehr tun und mehr wollen, vergleichbar mit den Wärtern im Baltimore Museum of Art, und doch landen wir meistens bei Leuten, die unser unbezahlbares Meisterwerk mit einem Filzstift anmalen – wenn wir überhaupt Kandidaten finden. Und weil wir kein solides Team haben, investieren wir viel zu viel Zeit und Geld in den Versuch, bessere Leute zu finden und diejenigen zu behalten, die wir derzeit *haben*. Mit etwas Glück sind ein paar echt gute Mitarbeiter dabei, aber deren Arbeit wird beeinträchtigt, weil ihre Kollegen sich nicht entsprechend ins Zeug legen.

* Anm. d. Red.: Bei der Bezeichnung »Bleistift Nr. 2« handelt es sich um die Bezeichnung des Härtegrades nach dem amerikanischen System.

Kommen dann noch andere Herausforderungen hinzu – ein internationaler Gesundheitsnotstand, ein Generationskonflikt, sich ändernde Arbeitsstandards und -richtlinien – ist es ein unerbittlicher Kampf, ein Unternehmen zu besetzen, ganz zu schweigen davon, ein Team aufzubauen, das es jeden Tag aufs Neue schafft. An den meisten Tagen ist es wie das Kontrollieren einer Horde widerspenstiger Jugendlicher, und sobald man sie in den Griff bekommen hat, vermasselt es irgendwann doch wieder, und zwar für das gesamte Team. Diese Unbeständigkeit ist für jedes Unternehmen schwer, für kleine Unternehmen kann sie jedoch verheerend sein.

Seit ich 2008 mein erstes Buch geschrieben habe, widme ich mich der Unterstützung von Unternehmern wie mir, Menschen, die ihr eigenes Unternehmen gegründet haben und es selbst leiten. Und dann erhielt ich eines Tages einen Anruf von einem dieser Megakonzerne: Guardian Insurance. Maria Ferrante-Schepis hatte den Auftrag, herauszufinden, wie man ein Vertriebsteam aufbaut, das seine Kunden liebt, sich mit dem Unternehmen identifiziert und im Job alles gibt. Guardian hatte zwar jahrelang zu dem Thema recherchiert und auch interessante Dinge herausgefunden, aber die bezogen sich alle auf Großunternehmen. Nun wollte der Personalleiter das Geheimnis erfolgreicher Kleinunternehmen – wie meinem und die vieler Unternehmer, die ich kennengelernt hatte – ergründen. Puh! Ein Großunternehmen will wissen, wie *wir* das machen? Zuerst war ich überrascht, aber dann wurde mir klar, dass ihr Interesse durchaus Sinn ergab.

Kleinunternehmen bieten ihren Mitarbeitern keine hohen Karriereleitern zum Erklimmen. Die Arbeit ist nicht beständig. Kleinunternehmen gewinnen nur selten die Schlacht um ein Vergütungspaket. Und wir können Einstellungsfehler nicht mit »Lückenbüßern« kaschieren. Wir sind unterfinanziert und haben zu wenig Ressourcen, und dennoch sind viele Unternehmer erfolgreich. Einige Kleinunternehmen sind gespickt mit A-Playern, aber auf den ersten Blick lässt sich nicht erkennen, woran das liegt.

Ich habe über meine Kollegen und andere Kleinunternehmer nachgedacht, die bemerkenswerte, loyale und motivierte Teams haben. Bei ihnen gibt es keine Angestellten, die nur die Zeit totschiessen oder nur das Nötigste tun, bis sie einen »besseren« Job finden. Sie haben erstklassige Mitarbeiter, die den Job, für den sie eingestellt wurden, gut machen und ihre Arbeit lie-

ben und die nach Wegen suchen, ihren Beitrag zu leisten und Probleme zu lösen. Mitarbeiter, die sich engagieren und denen die Unternehmen, für die sie arbeiten, genauso am Herzen liegen wie den Eigentümern.

Halten Sie einen Moment inne und malen Sie sich das im Kopf aus. Was könnten Sie alles schaffen, wenn Sie ein Team hätten, dem Ihr Unternehmen – seine Mission, die Kunden, das Wachstum, die *Zukunft* – genauso sehr am Herzen läge wie Ihnen selbst? In Wahrheit ist das nicht nur eine schöne Vorstellung, sondern eine Notwendigkeit. Sie können die Rentabilität nicht steigern, Herausforderungen managen oder Ihr Unternehmen skalieren, wenn Ihrem Team das Unternehmen gleichgültig ist.

Als ich im zarten und ahnungslosen Alter von 23 Jahren meinen ersten Businessplan aufstellte, hätte ich mir ein solches Team nicht vorstellen können. Ich wusste ja nicht einmal, dass ich eins brauche. Ich dachte, ich würde Leute einstellen, die für den Job qualifiziert sind, die kämen dann zur Arbeit, und wir würden alle unser Bestes geben, um unseren Kunden einen guten Service zu bieten. Falsch gedacht! Stichwort für den nervigen Spielshow-Buzzer. Um gute Mitarbeiter zu finden und zu halten, habe ich alle möglichen (falschen) Dinge ausprobiert, und dann noch mehr (falsche) Dinge, und dann erfand ich ein paar verrückte Dinge und probierte die auch noch aus. Aber ich landete immer wieder bei den gleichen Herausforderungen. Ungeachtet meiner Bemühungen fühlte ich mich wie gelähmt, entmutigt und hilflos. Mitarbeiter zu finden und zu halten, ganz zu schweigen davon, die »Messlatte höher zu legen«, resultierte ständig in Frustration und dem Gefühl der Überforderung.

Ein Team zu haben, dem unser Unternehmen genauso am Herzen liegt wie uns selbst, scheint unerreichbar, nicht wahr? Und es klingt wie ein Mythos, so schwierig wie die Suche nach dem Heiligen Gral. Die gute Nachricht ist, dass dies nicht der Fall ist.

Ich habe immer geglaubt, dass 10 Prozent der Bevölkerung (oder irgendeine andere kleine Zahl) innerhalb einer bestimmten Gehaltsspanne großartige Arbeitskräfte sind und alle anderen nur miserable Arbeitskräfte abgeben.

Dass alle guten Leute bereits einen Job hatten und dass jeder, der einen Job suchte, keinen hatte, weil er unfähig war. Mich selbst hielt ich für einen A-Player, mit dem sich niemand messen kann.

Nachdem ich mich jahrelang abgemüht hatte, ein Team aufzubauen, das nicht nur in der Lage war, die Arbeit zu bewältigen, sondern auch zum Wachstum meines Unternehmens beitragen konnte, begann ich anders über meine Rolle in diesem Kampf zu denken. Ich hatte mich immer als Unternehmer gesehen. Ich wandte Geschäftsstrategien an, um mehr Topkunden zu gewinnen, Rentabilität zu erreichen und zu erhalten, mein Unternehmen so zu strukturieren, dass es auch ohne mich läuft, und mein Geschäft so zu vermarkten, dass meine idealen Interessenten auf mich aufmerksam wurden. Doch als ich versuchte, die »Geschäftsstrategie« auf die Teambildung anzuwenden, krachte es gewaltig. Ich versuchte, ein besseres Team aufzubauen, indem ich ein besseres Geschäft aufbaute, dabei musste ich in Wirklichkeit eine bessere Führungskraft werden. Nicht nur eine passable oder gute Führungskraft, sondern eine *großartige* Führungskraft.

Wenn ich wollte, dass mein Team, »all in« für mich ist, dann musste ich all in für mein Team sein.

Lassen Sie mich das mit einer leichten Umformulierung wiederholen, denn Wiederholung ist die Mutter der Meisterschaft: Wenn *Sie* wollen, dass *Ihr* Team all in für Sie ist, dann müssen *Sie* all in für *Ihr* Team sein.

Und genau das habe ich getan. Ich ging all in für mein Team. Genauer gesagt habe ich gelernt, wie man sich voll einsetzt und das dann praktiziert. Ich fand heraus, dass sich jeder wie ein A-Player fühlt – ich, Sie, wir alle. Und in Wahrheit sind wir *alle* A-Player. Ja, jeder ist ein A-Player. Manche sind nur A-Player auf der Ersatzbank. Das nennt man dann Potenzial.

Durch Versuch und Irrtum und viel Abbitte leisten habe ich eine Formel gefunden, mit welcher die richtigen Bedingungen geschaffen werden, um dieses Potenzial aufzuspüren und zu fördern. Ich habe dem Prozess vertraut, bin dageblieben und habe jetzt ein Team von Spitzenkräften. Führungskräfte aus der Wirtschaft kommen in unser winziges Büro, um unser achtköpfiges Team kennenzulernen und zu sehen, wie wir vorgehen. Wie das aussieht? Ganz einfach: Im Gegensatz zu den meisten anderen Unternehmen greifen wir bei allem auf das Beste zurück. Wir haben Ideen von Sportmannschaften, Universitäten, Religionen und vor allem von der psychologischen und verhaltensbiologischen Forschung übernommen. Und voilà, unser Team kuratiert Kunst – kein einziges Filzstift-Gesicht an diesem Ort.

Ich machte es mir zur Aufgabe, die Unternehmen zu studieren, die herausgefunden hatten, wie man bemerkenswerte Teams aufbaut. Durch meine Recherchen und durch Interviews, Befragungen von Unternehmensleitern, die es richtig gemacht haben, hoffte ich, das fehlende Glied zu finden, den einen entscheidenden Unterschied, den diese Unternehmen gemeinsam haben. Stattdessen fand ich vier. Und diese vier Strategien wurden zu einer Führungsformel, die ich in meinen eigenen Unternehmen anwendete. Und sie funktionierte.

Ich habe versucht, von großartigen Führungskräften zu lernen, und ich habe ihre Ideen umgesetzt – manchmal etwas ungeschickt. Ich bin noch lange nicht perfekt, aber ich habe festgestellt, dass selbst eine teilweise Umsetzung erhebliche positive Auswirkungen auf unser Unternehmen hat. Unser Team überrascht und erfreut mich immer wieder, wenn wir gemeinsam am Wachstum unseres Unternehmens arbeiten.

Sie müssen Ihre Führungsqualitäten nicht auf der Stelle – oder überhaupt – um 100 Prozent steigern. Sie müssen nicht perfekt sein, wenn Sie versuchen, neue Ideen umzusetzen. Und Sie müssen nicht alles tun, was Sie hier lernen. Entscheidend ist, dass Sie anfangen und sich zu kontinuierlicher Verbesserung verpflichten.

Sie können ein außergewöhnliches Team leiten, das all in für Ihr Unternehmen ist. Und das wird auch geschehen, weil Sie all in für Ihr Team sind.

KAPITEL 1

WARUM ES DEN MEISTEN TEAMS SCHLICHTWEG EGAL IST

Entdecken Sie »Lösungen« für schwaches, nicht anhaltendes und wirkungsloses Mitarbeiterengagement.

Es gibt die Bruchlandung. Und dann gibt es *die* Bruchlandung. Auf dem Papier schien Elliott der Richtige zu sein. Wir brauchten einen soliden Computertechniker und er schien die entsprechenden Qualifikationen mitzubringen. Er kannte sich mit der benötigten Hard- und Software aus. Er hatte jahrelange Erfahrung in denselben Bereichen wie wir. Ich fand keinen einzigen Tippfehler in seinem Lebenslauf, ein klarer Beweis für seine Liebe zum Detail.

Und der Bonus: Er sprach fließend Spanisch!

Sein Vorstellungsgespräch verlief gut. Er war redegewandt und sympathisch. Sein Anzug saß gut und die Krawatte passte zu dem Hemd, was bei einem Computerfachmann einem kleinen Wunder gleichkommt. Obwohl ich zu diesem Zeitpunkt erst mit drei Bewerbern Gespräche geführt hatte, stellte ich ihn auf der Stelle ein. Ob ich mit Elliott das große Los gezogen hatte, konnte ich nicht sicher sagen. Aber er erfüllte alle Anforderungen.

Zeit damit zu verschwenden, noch mehr Leute zu interviewen, wäre kostspielig und kräftezehrend. Ich brauchte sofort jemanden – also gestern.

Mein Geschäftspartner und ich konnten die Arbeitsbelastung nicht mehr bewältigen. Wir hatten unser Unternehmen, Olmec Systems, gegründet, um lokalen Unternehmen technischen Support zu bieten, und als wir wuchsen, übernahmen wir beide wie bisher die Kundenbetreuung. Als wir schließlich die Stelle für einen Techniker ausschrieben, waren wir völlig ausgelaugt und hilflos. Wir wussten nicht, wie und wo wir die Hilfe finden sollten, die wir brauchten. Ist das nicht frustrierend? Wenn man am meisten Hilfe braucht, hat man am wenigsten Zeit und Energie, um danach zu suchen.

Zu jener Zeit schleppte ich mich von der Arbeit nach Hause, lange nachdem meine Kinder ins Bett gegangen waren, und stand am nächsten Morgen früh wieder auf, um mich erneut in die Tretmühle zu begeben. Jeden Montag sagte ich mir: *Wenn ich diese Woche überstehe, werde ich endlich Zeit haben, um die richtige Person zu finden und einzuarbeiten.* Aber dazu kam es nie.

Wir brauchten Klone von uns, oder zumindest Leute, die nahezu Klone waren. Jemanden Waches, der auf einer Tastatur tippen und ein paar Drähte einstecken konnte. Bei den beiden anderen Kandidaten, die wir interviewt hatten, war ich mir nicht sicher, was die Wachheit anging. Deshalb war jemand mit der nötigen Erfahrung, der einen gut sitzenden Anzug trug und einen Lebenslauf auf edlem Papier vorweisen konnte, ein Geschenk des Himmels.

An seinem ersten Arbeitstag schickte ich Elliott sofort raus aufs Spielfeld, um unsere Kunden zu unterstützen – ohne nennenswerte Einweisung. *Räuspert* – wenn ich sage, dass er »keine nennenswerte Einweisung« erhielt, dann meine ich in Wahrheit gar keine. Nullkommanichts. Kein Kennenlerngespräch. Kein »Da ist dein Schreibtisch«, »Dort ist die Toilette«, »Schau dich erst mal in Ruhe um«. Als Elliott an seinem ersten Tag morgens auftauchte, gab ich ihm die Adressen von Kunden, die er besuchen und deren Probleme er lösen sollte. Dann schob ich ihn buchstäblich zur Tür hinaus.

Wir hatten Kunden, die an diesem Tag dringend unseren Kundendienst brauchten, und als Elliott sich zu mir umdrehte und fragte: »Aber was soll ich ...?«, legte ich ihm die Hand auf die Schulter, als wollte ich sagen: »Du machst das schon.« Dann gab ich ihm einen sanften Schubs (mehr als sanft) zur Tür hinaus. Als er mit dem Werkzeugkoffer, den ich ihm gegeben hatte,

unter dem Arm zu seinem Wagen ging, rief ich ihm nach: »Ruf an, falls du mich brauchst.«

Ja, ihn direkt aufs Spielfeld zu schicken, war eine weitere voreilige Entscheidung, aber ich hatte keine Zeit, ihn einzuarbeiten. Er musste vom ersten Tag an sein Gehalt verdienen. Außerdem ist es in meinem ersten Job genauso abgelaufen. Eine Feuerprobe also! Training-on-the-Job, nur ohne Anleitung. Wenn es in deinem Lebenslauf steht, schaffst du es auch.

Es dauerte nicht lange, bis Elliott uns per Telefon mit Fragen bombardierte. »Wie mache ich das?« und »Wie konfiguriere ich das?« und »Warum funktioniert dieses Ding nicht zusammen mit diesem Ding?«. Und meine Lieblingsfrage: »Hey, dieser Kunde spricht nur Spanisch. Wie frage ich ihn, wo die Toilette ist?« Stand in seinem Lebenslauf nicht, dass er fließend Spanisch spricht ...? Ach, Schwamm drüber.

Die Person, die wir eingestellt hatten, um uns bei der Betreuung unseres wachsenden Kundenstamms zu helfen, konnte nichts allein erledigen. Anstatt uns Zeit zu verschaffen, vergrößerte er den Stress für meinen Partner und mich. Ich konnte selbst keine technischen Probleme lösen, wenn ich mit Elliott über seine Arbeit sprach. Aber die verschwendete Zeit war das geringste unserer Probleme. Er legte uns schon bald die berühmigten »goldenen Handschellen« an.

Als er sich mit unseren Kunden und ihren Systemen vertraut machte, begann Elliott dafür zu sorgen, dass nur er mit deren Technik zurechtkam. Er richtete die Computer auf seine Art ein, nicht auf unsere. Ich war mir nicht darüber im Klaren, wie er bestimmte Technologien konfigurierte, und ich kannte (zu meiner Schande) auch nicht alle Passwörter, die er anlegte. Innerhalb eines Monats hatte Elliott nicht mehr das Gefühl, dass er in unserem Unternehmen bleiben musste, vielmehr hatte ich das Gefühl, auf *ihn* angewiesen zu sein.

Elliott hatte mir die Hände hinter dem Rücken gefesselt und die Handschellen fest verschlossen. Er besaß den Schlüssel. Ich war *seiner* Laune ausgeliefert. Wenn einer unserer Kunden ein Problem hatte, musste ich Elliott den Job übernehmen lassen. So viel zum Thema Druckmittel. Ich konnte Elliott nicht feuern, er dagegen konnte mich, seinen Chef, im Regen stehen lassen, wenn ich versuchte, ohne ihn herauszufinden, wie das Problem des Kunden gelöst werden könnte.

Obwohl er anscheinend nicht in der Lage war, einen Großteil der Arbeiten zu erledigen, und auch nicht daran interessiert war, Anweisungen von mir, seinem Chef, entgegenzunehmen, war er unentbehrlich geworden. Er wusste Dinge, die ich nicht wusste, und wenn ich ihn feuern würde, würde das die Kundenbeziehungen zerstören und mich weiter schwächen. Ich war vor lauter Frust wie gelähmt.

Dann sagte Elliott: »Wir müssen mal über meine Vergütung sprechen. Leute auf meinem Level bekommen das Doppelte von dem, was ich verdiene. Ich fühle mich übers Ohr gehauen, Mike. Das finde ich nicht in Ordnung, und du vermutlich auch nicht. Ich hoffe, du kannst das für mich in Ordnung bringen, bevor ich gebraucht werde, um einen Kunden vor einer Netzwerk-Katastrophe zu retten.« OMG. Echt jetzt? Nahm mein Mitarbeiter mich etwa aus?

Ich dachte mir: *Wenn ich ihm mehr zahle, ist er vielleicht motivierter. Er wird auf mich hören. Er wird besser arbeiten.* In diesem Moment geriet ich in den seltsamsten Arbeitsverhältnisstrudel, den ich je erlebt habe. Ich versuchte allen Ernstes herauszufinden, wie ich jemandem, den ich am liebsten feuern würde, mehr zahlen konnte. Wenn ich vielleicht die paar Dollar, die ich mir selbst als Gehalt zugestand, an Elliott weitergeben würde, überzeugte ihn das möglicherweise, zu bleiben und glücklich zu sein. (Es war 1989 und ich verdiente 17 000 Dollar in meinem dritten Jahr als Firmeninhaber. Auf heutige Verhältnisse übertragen entspricht das *minus* 500 Dollar.)

Es war weniger so, dass Elliott mich ausnahm. Ich nahm mich selbst aus. In der Hoffnung, ihn von einem schlechten zu einem guten Angestellten zu machen, wollte ich einem Kerl, der in seinem Job miserabel war, *mehr Geld* zahlen. Ich hielt an einem nicht funktionierenden Mitarbeiter fest, weil ich Angst vor dem Einstellungsprozess hatte, der offensichtlich nicht funktionierte. Der Gedanke an den Aufwand, jemanden anzulernen und im Unternehmen zu halten, machte es noch schlimmer. Und jetzt wollte ich auf die paar Dollar verzichten, die ich nach Hause brachte, um einen Mitarbeiter zu bezahlen, der die Macht hatte.

Vielleicht könnte ich mit ihm zusammenarbeiten, um seine Arbeitsleistung zu verbessern.

Vielleicht könnte ich einen Weg finden, ihn zu motivieren, mehr in den Erfolg unseres Unternehmens zu investieren.

Vielleicht würden ja auch Einhörner vom Mars geflogen kommen und ihn mit Zauberstaub bestreuen, damit er plötzlich anfing, sich um unsere Kunden zu kümmern, statt um sich selbst.

Mitte Dezember, etwa drei Monate nach seiner Einstellung, wurden alle meine »Vielleichts« mit einem klaren »Nein« beantwortet. Elliott hinterließ mir eine Voicemail mit einer traurigen Nachricht: »Meine Großmutter ist gestern unerwartet verstorben. Meine Familie und ich sind am Boden zerstört. Ich muss Freitag nach Georgia zu ihrer Beerdigung. Ich werde eine Woche lang weg sein.«

Elliott schien bestürzt über den Verlust seiner Großmutter, und doch schien daran etwas faul zu sein. Erstens klang seine Stimme komisch, als hätte er die Hand über den Hörer gelegt, um den Lärm von Partygeräuschen auszublenden. Und er hinterließ mir die Nachricht um ein Uhr nachts an einem Samstag. Außerdem konnte ich im Hintergrund den mitreißenden Beat von »Jump« von Kris Kross hören. Nicht die typische Trauermusik nach dem Tod eines geliebten Menschen. Jeder trauert auf seine Art, aber mit wiggida wiggida wack hip-hop?

Trotz meiner Bedenken würde ich einem Angestellten nie eine Freistellung wegen einer Beerdigung verweigern. Also hinterließ ich ihm eine Nachricht, in der ich mein Beileid aussprach und ihm eine Woche Urlaub gab, natürlich bezahlt. Und dann machte ich mich sofort an die Arbeit, unsere Kunden zu betreuen, während ein Drittel unserer Mitarbeiter ausfiel.

Das war der Moment, als die Bahama-Mama-Bombe explodierte.

Etwa zur Wochenmitte hinterließ mir einer unserer Kunden eine Voicemail. »Du bist echt der beste Chef aller Zeiten«, sagte er. »Ich habe Elliott auf den Bahamas getroffen. Wahnsinn, dass du ihm eine Woche freigegeben hast, um auf die Buzz-99,3-FM-Party zu fliegen.«

Was sagen Sie jetzt?

Elliott machte eine Woche Party auf einer Karibikinsel, während wir für ihn mitarbeiteten und seinen Urlaub bezahlten.

Aber immer mit der Ruhe. *Vielleicht* feiert er nicht die Trauer weg. *Viiiiieeelleicht* war der Tod seiner Oma nur erfunden.

Begonnen hatte ich als Unternehmer, aber nachdem ich meinen ersten Angestellten eingestellt hatte, wurde ich zum angehenden Detektiv. Da ich

mir nicht 100-prozentig sicher war, dass unser Kunde wirklich Elliott gesehen hatte, schickte ich seinen Eltern einen Strauß Lilien samt Karte: »Unser tiefes Mitgefühl über den Tod der Großmutter. Elliott hat mir erzählt, wie viel sie Ihrer Familie bedeutet hat.«

Und dann ging es ganz schnell. Verwirrt durch die Nachricht riefen Elliotts Eltern erst ihn an und dann uns. Oma war am Leben und es ging ihr gut. (Ich wette, Sie haben das schon vor mir herausgefunden.) Es stellte sich heraus, dass Elliott am vergangenen Samstag (ich nehme an, gegen ein Uhr nachts, aber was weiß ich schon?) bei einem Wettbewerb im Radio die Teilnahme an der Party auf den Bahamas gewonnen hatte. Und er benutzte seine Oma als Ausrede, um bezahlten Urlaub zu bekommen.

Elliott war *aufgeflogen*. Aber nicht wegen einer Lappalie – er hatte seine Oma sterben lassen.

Seine Eltern waren wütend (hoffe ich). Ich war wütend (ganz sicher). Und Elliott? Er war seinen Job los (ganz bestimmt).

Wäre er zu mir gekommen und hätte gesagt, dass er die Tickets gewonnen hat, wäre ich ihm entgegengekommen. Ich hätte gesagt: »Eine Woche Party auf einer Insel, umsonst? Na klar! Geh hin! Hab Spaß!«

Stattdessen griff er zur Manipulation, um seinen Willen durchzusetzen. Seine Vorgehensweise erkannte ich jedoch erst später.

Die Folgen seiner Entlassung waren hart. Ich musste den Kunden, die er betreute, den Grund seiner Kündigung nennen, und dann all die Probleme und Ungereimtheiten beheben, die er verursacht hatte. Nach vier Monaten waren wir wieder an dem Punkt, an dem wir angefangen hatten – erschöpft und die ganze Arbeit allein bewältigend. Eigentlich war es sogar noch schlimmer. Ein paar unserer Kunden verloren das Vertrauen in uns. Elliott hatte ihre Systeme im Stich gelassen, und wir hatten nicht einmal die @#\$%@ Passwörter! Wir hatten einen Mitarbeiter eingestellt, der keine Ahnung hatte, und nun war eine Handvoll Kunden weg.

Laut Trakstar kosten »Fehlbesetzungen« die Unternehmen Tausende von Dollar, aber das wissen Sie vermutlich schon. Was Sie aber vielleicht überrascht, ist, dass laut einer Umfrage von Harris Interactive 41 Prozent der Unternehmer angaben, »Fehlbesetzungen« würden sie mehr als 25 000 Dollar kosten.

Ich hoffe, diese Information ist neu für Sie. Und ich hoffe, dass Sie nicht denken: »Ich wünschte, es wären *nur* 25 000 Dollar.« Zu den Kosten für die Suche und den Einstellungsprozess fallen Kosten für unproduktive Anfangszeit, unzufriedene oder verlorene Kunden und die Unterbrechung der Arbeit anderer an. Wenn ein Mitarbeiter nicht passt, kann das die Moral und die Leistung des gesamten Teams untergraben. Und der herrische Chef, Sie, verliert als Bonus seinen Schlaf.

Noch lange, nachdem ich Elliott gefeuert hatte, habe ich mich über die nicht zugänglichen Benutzerkonten, die »tote Oma« und all diese Dinge aufgeregt. Ich ließ mich bei jedem darüber aus, der bereit war, mir zuzuhören. Wenn ich mich nach einer besonders lebhaften Tirade im Spiegel sah, mit rotem Gesicht und Speichel in den Mundwinkeln, legte ich ein feierliches Gelübde ab: *nie wieder Fehlbesetzungen*.

DIE DARTSCHEIBE DES MITARBEITERENGAGEMENTS

Mit der Zeit lernte ich, wie man für den Einstellungsprozess mehr Geduld aufbringt. Und ich fand einige gute Leute, die sich wirklich reinhängten. Aber es fiel mir immer noch schwer, die Mitarbeiter zu halten und ein Team aufzubauen, in dem sich alle so stark engagierten wie ich.

Fünf Jahre später verkaufte ich meine Anteile an Olmec im Rahmen eines Private-Equity-Deals und gründete daraufhin zusammen mit anderen ein Unternehmen für IT-Forensik. Während ich als Führungskraft wuchs, wusste ich, dass das Wesentliche eines erfolgreichen Unternehmens ein herausragendes Team ist. Und ich bin davon überzeugt, dass Sie das auch wissen.

Aber Wissen und Handeln sind zwei verschiedene Dinge. Und so sehr ich mir auch ein herausragendes Team mit erstklassigen Mitarbeitern wünschte, genauso sehr strampelte ich mich ab.

Im Nachhinein betrachte ich mein zweites Unternehmen als eine Petrischale für die Teambildung. Es war, als würde ich mit Pfeilen auf eine Dartscheibe mit dem Titel »Strategien für das Mitarbeiterengagement« werfen und jeweils das ausprobieren, wo mein Minipfeil gelandet war.

Und wenn es nicht so gut wie erhofft funktionierte, oder auch gar nicht, nahm ich meine Pfeile und versuchte es erneut. Ich habe es damit versucht, mehr Geld zu zahlen und die Zusatzleistungen zu erhöhen. Ich habe es mit kürzeren Arbeitstagen und Gleitzeit versucht. Längere Arbeitstage mit weniger Arbeitswochen. Ich habe versucht, eine Unternehmenskultur und einen Wertekatalog für das Unternehmen aufzustellen. Ich habe motivierende Zitate an die Wände gehängt. Ich habe es mit teambildenden Maßnahmen und Mitarbeiteranerkennung versucht. Ich versuchte, meine Truppen für ein großes Ziel zusammenzutrommeln – und gegen einen gemeinsamen Feind. Ich habe sogar so einen albernen Kickertisch aufgestellt.

Einige der Strategien, die ich ausprobierte, »funktionierten« zwar, aber sie waren nur vorübergehende Lösungen. Und selbst wenn ich einen oder zwei Superstars unter den Mitarbeitern hatte, schien der Rest des Teams wenig motiviert zu sein. Ich wollte ein ganzes Team von Leistungsträgern. Ich wollte ein Team, das sich genauso engagierte wie ich, aber ich begann zu glauben, das sei unmöglich. Schließlich bin ich Unternehmer. Ich habe das Unternehmen aufgebaut. Ich bin der Aktionär. Ich ernte die Lorbeeren, wenn wir gewinnen: Das Geld geht an mich, die Anerkennung geht an mich, an mein Ego. Wer kümmert sich schließlich so sehr um das Unternehmen wie ich?

ES LIEGT NICHT AN DIR, SONDERN AN MIR

Wir waren zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Unser Unternehmen für IT-Forensik wurde zu einer Autorität in der Branche, aber der Motor, der dieses Unternehmen antrieb – mein Team –, war anfällig. Wir hatten drei erstklassige Mitarbeiter, aber die anderen schwächelten hier und da. Gerade als die ersten Risse auftraten, verkauften wir das Unternehmen an Robert Half International.

Anders als bei meinem letzten Ausstieg blieb ich dieses Mal im Unternehmen, ein Jahr lang. Ich hatte keine Ahnung, was von mir erwartet wurde oder worin meine Rolle bestand.

Ich wusste nur, dass ich etwas tun sollte.

Jetzt war ich nicht mehr der Chef. Ich war ein Angestellter.

Am ersten offiziellen Tag nach der Übernahme meldete ich mich wie angewiesen in unserem bestehenden Gebäude. Keiner von Robert Half war da. Niemand kontaktierte uns. Niemand rief an oder kam vorbei. Niemand erkannte unsere Existenz an. Ich wurde aus der Tür meines alten Unternehmens hinausgeschoben in den Job bei einer neuen Firma, mit der Erwartung, etwas zu bewirken.

Aber ich hatte keinen blassen Schimmer, was ich bewirken sollte. Das Einzige, was ich bekam, war eine E-Mail von dem neuen Chef, in der stand: »Ruf mich an, wenn du etwas brauchst.« Nur eine kryptische E-Mail. Keine Anweisungen. Keine Schulung. Rein gar nichts.

Ein paar Stunden später rief ich in der Zentrale an, um herauszufinden, was meine Aufgabe war (mein neuer »Chef« hatte versäumt, seine Telefonnummer in der E-Mail anzugeben). Ich erreichte niemanden. Keine Reaktion. Jeder erinnert sich an seinen ersten Arbeitstag, und meiner war der ohrenbetäubende Klang der Stille.

An diesem Abend fragte meine Frau Krista: »Wie war dein erster Tag, Mr Corporate Guy?« Sie freute sich, dass ich endlich aus dem unternehmerischen Hamsterrad heraus war und einen »richtigen« und »zuverlässigen« Job hatte.

»Keine Ahnung«, antwortete ich. »Ich saß einfach nur da. Ich wusste nicht, was ich tun sollte, und niemand gab mir Anweisungen. Niemand hat auch nur mit mir gesprochen. Wenn ich es mit einem Wort beschreiben müsste, dann mit *verlassen*«. Es war mein erster Tag, und ich fühlte mich von dem Unternehmen, dem ich mich widmen wollte, im Stich gelassen. Ich begann diesen ersten Tag um acht Uhr morgens, und als ich um 20 Uhr mit meiner Frau sprach, war ich bereit, zu kündigen. Zwölf mickrige Stunden später.

Innerhalb weniger Wochen begann Robert Half, einige Mitglieder des ehemaligen Teams in andere Positionen zu versetzen – Positionen, die keinen Sinn ergaben. Zum Beispiel wurde Maryellen, die bislang die forensischen Untersuchungen gemanagt hatte, in eine (viel) anspruchlosere Position versetzt: Dateneingabe. Sie haben sie nie befragt, sich nie über sie erkundigt; sie sagten einfach: »Das ist es, was du jetzt machst.« Ihre Aufgabe war es, eine Lücke auszufüllen.

Von nun an kam Maryellen mit Tränen in den Augen zur Arbeit. »Ich hasse diesen Job«, sagte sie. »Das hier macht mich fertig. Ich weiß nicht, was ich tun soll. Ich brauche einen Job, aber das hier geht gar nicht.«

Ich wollte Maryellen und den anderen helfen, die plötzlich in Aufgaben steckten, die keinen Sinn ergaben, oder die Vorgaben folgten, die sie nicht verstanden. Der Chef von Robert Half wechselte unsere Leute umher, um eine jeweils offene Stelle zu besetzen. Und ich? Ich hatte keine Autorität. Mir wurde nur gesagt, ich solle arbeiten.

Mein neuer Chef, John (oder war es Frank oder Ken?), gab mir keinerlei Orientierung, außer einer Vorgabe für die abrechenbaren Stunden, die ich nicht füllen konnte, weil ich *keine Anweisungen* hatte. Ohne Kommunikation, ohne Anleitung und ohne das Gefühl von Kontrolle, koppelte ich mich schon bald vom Geschäft und meinem ehemaligen Team ab. Zu dieser Zeit sprach noch niemand von »stiller Kündigung«, aber dieser Begriff passt zu meinen damaligen Gefühlen – und meinem Verhalten. Robert Half durchlief zwölf Monate lang eine Due-Diligence-Prüfung, um unser Unternehmen zu übernehmen, und innerhalb von zwölf Stunden hatten sie mein Herz verloren.

Es wurden Fehler gemacht. Projektkonflikte waren an der Tagesordnung. Und mein ehemals florierendes Unternehmen begann zu kollabieren. In dem Jahr, in dem wir übernommen wurden, hatten wir einen Umsatz von sieben Millionen Dollar geplant, nahmen jedoch nur 300 000 Dollar ein. Die Führungsetage bei Robert Half flippte aus.

John rief mich in sein Büro. »Mike«, sagte er, »Sie müssen das in Ordnung bringen. Den Äußerungen Ihres Teams haben wir entnommen, dass Sie das operative Tagesgeschäft überwacht haben. Sie sind in der falschen Position. Sie sollten die Leitung übernehmen.«

Ich fühlte mich verarscht. Ich bin nicht stolz darauf, aber ich habe es getan. Ich hatte einen beträchtlichen Anteil an dem Unternehmen, das sie gerade übernommen hatten, und doch hatten sie mich nie über meine Arbeit befragt und wussten daher nicht, dass ich für das operative Tagesgeschäft zuständig gewesen war. Nun, da die Karre im Dreck war, wollten sie, dass ich einspringe und es in Ordnung bringe.

Ich lehnte das Angebot ab und ging zurück zu meiner »Arbeit«, zu der meiner Meinung nach von nun an auch gehören sollte, angehende Unter-

nehmer über den Aufbau und Verkauf von Unternehmen und die damit verbundenen Fallstricke zu informieren.

Monate später wurde ich gefeuert.

Dieses Mal rief mich John in den Konferenzraum. Der nichts Gutes verheißende Raum direkt neben dem Büro der Personalabteilung. Dort saß er am Kopfende des Tisches, jemand aus der Personalabteilung zu seiner Rechten und jemand, von dem ich annahm, dass er auch einer meiner »Chefs« war, zu seiner Linken. Unternehmensregel Nummer eins: Sichere dich ab. Einer entlässt = zwei Zeugen.

John ist ein guter Mensch. Das konnte man bei ihm einfach spüren. Aber der Stress der Unternehmensmaschinerie hat auch ihn erdrückt. Seine Gefühle gewannen die Oberhand, und er schrie. Sein Gesicht lief rot an.

Er schimpfte über mich und mein Versagen, für die Firma etwas zu leisten. Er schimpfte und zeigte auf mich. »Warum tun Sie nichts? Wie können Sie so viele Zeugnisse vorweisen und so nutzlos sein? Wie kommt es, dass Sie auf Kosten der Firma mit aufstrebenden Unternehmern sprechen?«

Die Adern an seiner Schläfe pulsierten vor Wut. Er war mit seinem Latein am Ende. Und ich dachte die ganze Zeit nur: *Dieser Typ ist ein Arschloch.*

Ich starrte auf die Spucke, die sich an seinem schäumenden Mundwinkel bildete, und erinnerte mich an mein eigenes rotes Gesicht im Spiegel nach einem meiner Bahama-Elliott-Ausbrüche. In diesem Moment schlug mir die Wahrheit ins Gesicht:

Nicht John ist das Arschloch. Elliott ist es auch nicht.

Sondern ich.

Ich bin das Arschloch.

Und jetzt hatte *ich* eine Bruchlandung hingelegt.

All die Jahre dachte ich, Elliott sei das Problem, dabei war es in Wirklichkeit meine Führungsschwäche. Ich hatte nicht einmal ein richtiges Vorstellungsgespräch mit ihm geführt. Oder ihn anständig eingewiesen. Ich habe ihn raus aufs Spielfeld gestoßen, ohne Willkommensessen, geschweige denn einer Pinkelpause. Ich ignorierte seine Anrufe am ersten und zweiten Tag und an allen weiteren.

Ich habe ihn nie kennengelernt, habe mir keine Zeit genommen, seine Ideen anzuhören, und ich habe kein Arbeitsumfeld geschaffen, in dem er

sich wohlfühlte, um wunderbare Neuigkeiten mitzuteilen, wie den Gewinn einer fantastischen Reise. Ich habe sein Potenzial nie in Betracht gezogen oder versucht, es zu entwickeln. Ich erwartete von ihm, dass er meinem Unternehmen dient, und es hätte mir nicht gleichgültiger sein können, ihm zu dienen. Ich behandelte ihn wie eine Ressource, wie eine verdammte menschliche Ressource, nicht wie ein menschliches Wesen.

Hätte es mit Elliott funktioniert, wenn ich all diese Dinge richtig gemacht hätte?

Vielleicht. Vielleicht auch nicht. Aber ich konnte meinen Anteil an dem Problem nicht länger leugnen.

An Elliotts erstem Tag, an dem er von der Arbeit bei mir nach Hause kam, fragte ihn sicherlich ein geliebter Mensch: »Wie war dein erster Tag?« Und ich kann nur vermuten, dass er etwas Ähnliches geantwortet hat wie ich nach meinem ersten Tag. Im besten Fall »mies«. »Im Stich gelassen« im schlimmsten Fall.

Jetzt stand ich auf der anderen Seite der schlechten Führung, und mir wurde klar, dass ich derjenige war, der sich ändern musste, wenn ich ein Spitzenteam wollte. Ich musste mir das Handwerkszeug guter Mitarbeiterführung aneignen.

Als ich durch die Drehtür auf den Bürgersteig der Avenue of the Americas in New York City hinausging, verspürte ich außerordentliche Erleichterung und Klarheit. In diesem Moment wusste ich, dass ich ein neues Unternehmen mit einem neuen Ich gründen würde, und das fühlte sich so gut an. Und dieses Mal würde alles anders laufen. Ich schwor mir, zu der besten Führungspersönlichkeit zu werden, die ich nur sein konnte. Ich würde ein ganzes Team von Mitarbeitern führen, die gern zur Arbeit kamen, die sich durch ihren Job gestärkt und angeregt fühlten sowie ermutigt, sie selbst zu sein und zum Unternehmen beizutragen, weil sie wussten, dass ihre Führungskräfte sich um sie kümmerten. Von diesem Tag an würde ich mich für mein Team voll einsetzen. Und dieses Mal würde ich ein Team haben, das sich voll und ganz für das Unternehmen einsetzte.