



Stefan Merath

# DEIN WILLE GESCHEHE

Führung für Unternehmer

Der Weg zu  
Selbstbestimmung  
und Freiheit

GABAL

*Gewidmet Andreas Müller und Anja Haller*

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

**Stefan Merath**

# **Dein Wille geschehe**

**Führung für Unternehmer**

**Der Weg zu Selbstbestimmung  
und Freiheit**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-95623-455-2

Lektorat: Anke Schild, Hamburg

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Umschlagfoto: Erni / Fotolia

Autorenfoto: Orhidea Briegel

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

© 2017 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

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

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

# Inhalt

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

7.3	Die vier Faktoren der Teamentwicklung	317
7.4	Mitarbeiterentwicklung	327
7.5	Teamzusammensetzung	334
7.6	Konflikte und Energie	348
<b>8.</b>	<b>Die Lage spitzt sich zu (Montag, 29. Februar – Sonntag, 8. Mai)</b>	<b>352</b>
8.1	Die gemeinsame Aufgabe	352
8.2	Widerstand und Macht	363
8.3	Alphatests	378
8.4	Schuld	387
<b>9.</b>	<b>Die Entscheidung (Montag, 9. Mai – Dienstag, 10. Mai)</b>	<b>404</b>
<b>10.</b>	<b>Neues entsteht (Mittwoch, 11. Mai – Sonntag, 10. Juli)</b>	<b>420</b>
10.1	Strategie und strategische Führung	420
10.2	Vision und visionäre Führung	432
10.3	Kulturelle Führung	441
10.4	Übergabe von Manageraufgaben	458
<b>11.</b>	<b>Der Mensch, der ich sein könnte (Montag, 11. Juli – Sonntag, 17. Juli)</b>	<b>464</b>
<b>12.</b>	<b>Dein Weg</b>	<b>487</b>
	<b>Warum dieses Buch?</b>	<b>492</b>
	<b>Literaturhinweise</b>	<b>499</b>
	<b>Register</b>	<b>507</b>
	<b>Über den Autor</b>	<b>519</b>

## Personenübersicht

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

# 1. Vorwort von Andreas Nau

## EASYSOFT GMBH, TOP-JOB-GEWINNER 2014

»Der Unterschied zwischen dem, was wir tun,  
und dem, wozu wir fähig sind, würde  
die meisten Probleme auf der Welt lösen.«

*Mahatma Gandhi*

Fast unglaublich, ja eigentlich unfassbar, was sich in den letzten acht Jahren bei mir verändert hat! Und dabei stand ich doch kurz vor dem Aus. Hatte eigentlich schon aufgegeben. Wollte nicht mehr. Raus aus der Firma, die ein Freund und ich 1994 gegründet hatten, und wieder einer »normalen«, geregelten Arbeit nachkommen.

Mein Unternehmen stand damals kurz vor der Insolvenz. Über ein Jahr zog sich unsere Krise schon hin und wir kamen einfach nicht weiter. Ganz im Gegenteil, es wurde immer schlimmer. Vieles hatten wir bereits zu ändern versucht – aber nichts hatte den gewünschten Effekt gehabt. Bis es dann am 31. März 2008 so weit war, dass ich meinen beiden Geschäftsführerkollegen erklärte: »Ich steige aus. Das war's.«

Damals hatte unsere Firma 14 Mitarbeiter inklusive uns drei Geschäftsführern. Einige Kollegen waren Wochen oder Monate vorher bereits gegangen. Hatten quasi das sinkende Schiff verlassen. Jetzt war ich so weit.

Und dann kam alles anders.

Jetzt, im September 2016, sitze ich in einem neuen Gebäude, das wir erst vor ein paar Wochen bezogen haben: 2000 Quadratmeter neue Büroflächen, Besprechungs- und Schulungsräume, Kommunikationsinseln, Fitnessraum, eine 16 Meter hohe Kletterwand und vieles mehr ... Ein Gebäude, das der Vision verblüffend nahekommt, die ich als konkretes Bild im Mai 2008 beim Seminar »Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer« am Starnberger See festgehalten hatte.

Ich glaube nicht daran, dass es ein Zufall war, dass ich kurz zuvor auf das gleichnamige Buch von Stefan Merath gestoßen war. Bei der Lektüre war mir schon vieles klar geworden: Ich bekam ganz neue Ideen, was ich konkret machen könnte, um unser Unternehmen wieder in die Spur zu bringen – wenigstens einigermaßen.

## **Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer**

Doch ein Buch zu lesen und es zu verstehen, heißt noch lange nicht, auch etwas anzupacken. Sich konkret zu verändern. Schon am nächsten Morgen herrscht wieder der Alltag, sind da die gleichen Probleme, die auch am Vortag bereits da waren. Und alles läuft wieder im alten Trott. Man steckt erneut in seinem gewohnten Hamster-rad und läuft weiter und weiter. Das wollte ich aber nicht mehr. Ich wollte raus. Jetzt oder nie. Eine letzte Chance.

Nachdem ich das Buch gelesen hatte, meldete ich mich also schnell für das zweitägige Seminar an. Die Kosten dafür übernahm ich privat, um keine weiteren Diskussionen auszulösen.

Eine goldrichtige Entscheidung. Eigentlich zum ersten Mal machte ich mir grundlegend Gedanken darüber, was mich wirklich antreibt: Wo möchte ich eigentlich hin und wie sieht meine Vision für mein Leben und für mein Unternehmen aus? Was sind meine Werte und Grundmotive? Und worin bestehen meine Träume, Wünsche und Ziele in den sieben Lebensbereichen?

Nachdem diese Fragen im Seminar und durch ein Coaching von Stefan Merath gestellt wurden und mir meine persönlichen Antworten klarer wurden, eröffnete sich für mich fast schon automatisch der richtige Weg. Wo ich vorher lange überlegen musste, konnte ich diesen Weg plötzlich ganz deutlich sehen, und das schon bei den kleinen Kreuzungen im Alltag. Wo ich vorher an der Abzweigung stand und zwischen Weg A, B oder C immer wieder hin- und hersprang, mal hier und mal dort unterwegs war, gab es plötzlich kein langes Überlegen mehr. Keine unnötigen Diskussionen, sondern Klarheit.

Roy Disney sagte einmal: »Wenn wir unsere Werte kennen, ist es nicht schwer, Entscheidungen zu treffen.« Stimmt! Doch wir nehmen uns oft viel zu wenig Zeit, auf unsere innere Stimme zu hören und uns diese grundlegenden Gedanken zu machen.

## **Arbeiten am Unternehmen**

Und dann ging es an die Unternehmensarbeit. Es galt, Antworten auf die großen Fragen zu finden: Wo ist momentan unser größter Engpass und wie können wir ihn lösen? Ich lernte die Grundlagen der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS)<sup>®</sup> kennen und konkret auf das eigene Unternehmen anzuwenden. Ja, ich machte mich daran, überhaupt die richtige Strategie zu finden und daran zu feilen.

Wichtig ist es, praktisch zu werden. Erkenntnisse müssen im praktischen Leben umgesetzt werden, Bücherwissen allein führt nicht weiter. Aus eigener Erfahrung kann ich dabei nur dazu ermuntern, Möglichkeiten wie Seminare und Coachings wahrzunehmen. Sie geben den Anstoß für die entscheidenden Schritte zur Veränderung.

Noch das Jahr 2008 – also das Jahr, in dem wir nach dem ersten Quartal kurz vor dem Aus standen – schlossen wir mit 30 Prozent Umsatzwachstum und Gewinn ab. Wirklich fast unfassbar! Acht

Jahre später haben wir Umsatz und Mitarbeiterzahl sogar vervierfacht. Wir haben Preise und Auszeichnungen gewonnen, darunter Platz 1 bei TOP JOB, Platz 5 bei Great Place to Work ITK, Arbeit-PLUS (Arbeitgebersiegel der EKD), Deutschlands Kundenchampions und TEMP-Award. Mit unserem neuen Gebäude haben wir 2016 die Grundlage für weiteres Wachstum gelegt. Wir haben noch viel vor. Meine Vision steht.

Dabei hatten sich die äußeren Bedingungen überhaupt nicht verändert. Kein Lottogewinn. Keine unerwartete Finanzspritze. Kein plötzlicher Run auf unsere Produkte. Nein, was sich verändert hatte, kam von innen. Von mir und uns selbst, und ja, auch von meinem Glauben. Ein neues Mindset. Eine neue Sichtweise auf mich und mein Unternehmen. Das war das Entscheidende!

Und deswegen steht heute Folgendes in meinem persönlichen Tagebuch:

*»Gerade habe ich mir eine Tasse Cappuccino geholt. Bin dabei in den dritten Stock unseres neuen Bürogebäudes gegangen. Dort gibt es einen großzügigen Bistrobereich, wunderschön gestaltet mit einer einladenden Terrasse und Blick ins Grüne. Auf dem Weg begegnen mir freundliche, lachende und strahlende Kolleginnen und Kollegen. Zurück gehe ich an Meetingräumen vorbei. Durch die Glasflächen kann man sehen, wie neue Ideen kreierte werden, wie engagiert diskutiert, gezeichnet und illustriert wird. Der Meetingraum ist virtuell mit unserem Meetingraum an unserem zweiten Standort in Bretten verbunden. Dort haben wir erst vor drei Jahren neu gebaut, weil uns damals zum ersten Mal der Platz ausging. Einige Kollegen gehen mit der Laufgruppe eine Runde joggen, weitere spielen Tischtennis im Fitnessraum.*

*Ich lächle, kehre zurück in mein Büro und zücke den roten Ordner, den ich damals im Mai 2008 am Starnberger See bekommen habe. Ich komme auf eine Seite, auf der wir nach einer Meditation eine »grobe Unternehmensvision« notiert hatten, also das Bild, wie*

*unser Unternehmen einmal aussehen soll. Beim Lesen bekomme ich Gänsehaut – und eine tiefe Dankbarkeit erfüllt mich. Ein Professor von mir hat früher Mark Twain zitiert: »Wer nicht weiß, wohin er will, braucht sich auch nicht zu wundern, wenn er ganz woanders ankommt.« Und ich drehe das heute gerne um und sage: »Wenn man weiß, wohin man will, kann man sich nur wundern, wie gut man ankommt!«*

## **Unterwegs mit neuer Energie**

Aber läuft denn dann alles so einfach? Geht es nur noch geradeaus und bergauf? Leider nein, tut mir leid! In den vergangenen Jahren gab es immer wieder Herausforderungen. Dinge, die unerwartet kamen, die wir gerade so gar nicht gebrauchen konnten.

Aber wie hatte ich doch bei Stefan Merath gelernt:

- Eine gute Vision gibt eine Richtung vor.  
Wir haben oft viel zu viele Möglichkeiten und verzetteln uns zu schnell. Eine Vision schützt uns vor dieser Verzettelung.
- Eine gute Vision gibt auch bei Schwierigkeiten Energie.  
Es gibt immer Schwierigkeiten – und wir benötigen so viel Energie, dass wir an der Bewältigung Spaß haben.
- Eine gute Vision macht effektiver.  
Je anziehender eine Vision ist, desto größer unsere Initiative.  
Und desto weniger müssen wir uns mit Details und Kontrolle beschäftigen.

Nach und nach wurde mir etwas ganz Wichtiges klar: Es ist sehr ratsam, sich *externe Energie* zu holen.

Ich habe mich beispielsweise bewusst gefragt, welche Personen mir helfen können: Wer ist in den Bereichen, in denen ich einen

Engpass habe, besser als ich? Man kann sein Tennisspiel schneller optimieren, wenn man mit besseren Tennisspielern zusammenspielt. Beim Laufen ist es ähnlich: Durch das Laufen mit schnelleren Läufern besteht eine höhere Chance, daran zu wachsen. Wenn man hingegen mit langsameren Läufern laufen würde, hilft dies zwar dem Ego, jedoch nicht der Verbesserung.

Bücher und Seminare bieten ebenfalls eine Möglichkeit, sich durch externe Anstöße weiterzuentwickeln. Früher glaubte ich, das wäre unnötig, viel zu teuer und letztlich Zeitverschwendung – heute weiß ich es besser. Stephen R. Covey fragte einmal in einem Seminar: »Hast du schon einmal versucht, 5000 Kilometer mit dem Auto zu fahren, ohne zu tanken? Ging das gut?« Wir kommen nur dann voran, wenn wir immer wieder Energie auftanken. Immer neu dazu lernen. Und uns weiterentwickeln.

Beratung und Coaching können ebenfalls ein Hilfsmittel sein. Für mich war es wichtig, dass ich neue Ideen und Gedanken in diesem Rahmen reflektieren und ordnen konnte. Das Bewusstsein, dass mir jemand bei den ersten Schritten des Wandels zur Seite steht, um bestimmte Vorgehensweisen zu bewerten, gab zusätzliche Sicherheit. Vor allem konnten mir hier Unternehmer mit ihren eigenen Erfahrungen weiterhelfen.

Darüber hinaus hat auch der regelmäßige und verpflichtende Austausch mit anderen Unternehmern zu meinem jetzigen Stand beigetragen. So besuchte ich zum Beispiel zwischen 2009 und 2013 die Braintrusts von Stefan Merath.

Ich kann nur jedem raten: Nutze die Chancen der externen Energie und entwickle dich weiter!

## Das Mindset der Führung

Schließlich ist da noch ein Thema, das entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens ist: Führung.

Ich sage es noch einmal: Die richtige Führung ist entscheidend! Sie kann ein Unternehmen zu gesundem Wachstum bringen. Sie kann aber auch in fataler Weise das Gegenteil bewirken. Gute Führung ist die Stunde der Wahrheit: Wollen andere Menschen an der Vision und Strategie mitwirken? Oder bleiben diese nur leere Träume? Ohne richtige Führung ist alles nichts. Und noch viel mehr: Unter einer guten und gesunden Führung stimmen nicht nur die Zahlen, auch die Lebensqualität aller Mitarbeiter im Unternehmen verbessert sich, einschließlich die des Führenden selbst.

Deshalb bin ich begeistert, dass Stefan Merath sich nach seinen Büchern *Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer* und *Die Kunst, seine Kunden zu lieben* diesem Thema gewidmet hat. Und das, obwohl es bereits eine Vielzahl von Büchern zu dem Thema gibt. Aber dieses Buch ist etwas ganz Besonderes: Es richtet sich als erstes Buch nur an Unternehmer, nicht an Manager. Es bringt in die Vielfalt unterschiedlichster Theorien endlich Klarheit und Ordnung. Und es beginnt nicht bei irgendwelchen Führungsmethoden, die man in der Hektik des Alltags dann doch vergisst, sondern bei der Persönlichkeit des führenden Unternehmers. Und das ist für mich die Klammer beim Werk von Stefan Merath: Sein erstes Buch handelt von der Persönlichkeit des Unternehmers, sein zweites Buch von der Persönlichkeit des Strategen und sein drittes Buch von der Persönlichkeit des Führenden.

Wie für seine vorigen Büchern hat Stefan Merath die aktuelle Literatur ausgewertet und die wichtigsten Erkenntnisse in einem System zusammengebracht, wobei wirklich Neues und Wichtiges entsteht, das längst zusammengehört. Herausgekommen ist ein Buch, das zum Reflektieren der eigenen Haltung und zum konkreten Arbeiten im und am Unternehmen anleitet. Und obwohl wir uns ja nun schon eine

Weile mit diesem Thema beschäftigen und zahlreiche Führungsauszeichnungen bekommen haben, waren auch für uns wichtige neue Anregungen dabei. Wie zum Beispiel die Wahrnehmungsmodelle und hier insbesondere der Stuck State. Dann die sieben Handlungsfelder der Führung – sie sollten ausgedruckt auf mindestens DIN A3 in jedem Unternehmerbüro hängen. Oder ganz praktisch: die Tabelle zu den drei entscheidenden Kriterien für Führung. Wir haben daraus einen Mitarbeiterumfragebogen gemacht, den wir einmal im Quartal auswerten, und daraus konnten wir schon viel lernen. Klasse!

Ja, Führung ist ein Dauerthema, das, wenn wir es richtig angehen, viel Spaß machen kann und zu einem besseren Leben und Handeln, zu mehr Selbstbestimmung und Freiheit führt.

September 2016

Andreas Nau

[www.easysoft.de](http://www.easysoft.de), [www.andreasnau.de](http://www.andreasnau.de)

## 2. Das neue Jahr beginnt

(FREITAG, 8. JANUAR)

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

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

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

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

Und jetzt das!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

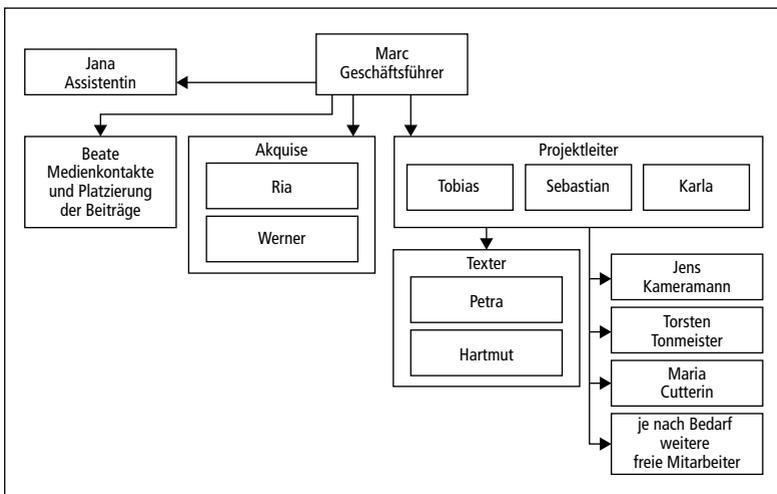
Meine feste Überzeugung war: Wenn ein Unternehmen in der Öffentlichkeit schlecht dasteht, dann entweder weil das Unternehmen keine gute Story über sich erzählt oder, noch schlimmer, das Story-Erzählen anderen überlässt. Und wenn kein Mensch das Unternehmen kennt oder das Unternehmen keine Fans hat, ist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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

»Herein!«

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

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

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

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

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

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

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

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

»Versuch es wenigstens, es ist wichtig!«

»Okay«, erwiderte sie lustlos und verschwand.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

»Mal sehen«, lenkte ich ein.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. Wie geht's weiter?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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