

## Die Situation

Shay Davis wusste, dass es noch zu früh war, als dass er schon gefeuert werden könnte. Selbst der aggressivsten Beteiligungsgesellschaft reichten sechs Monate nicht aus, um einen gerade erst beförderten CEO schon wieder abzusägen. Allerdings reichte diese Zeit durchaus, um an eine solche Möglichkeit schon mal zu denken.

Man konnte nun nicht direkt sagen, dass es bei Golden Gate Security in der kurzen Zeit von Shays Unternehmensführung den Bach runtergegangen wäre. Das Unternehmen, das seinen Hauptsitz in Emeryville hatte, einer Handelsstadt am Ostufer der San Francisco Bay, war durchaus gewachsen, allerdings weit langsamer als die meisten anderen regionalen Sicherheitsfirmen im Westen. Und auch die Gewinnmargen waren ganz ordentlich, wenn sie auch armselig wirkten gegenüber denen von All-American Alarm, dem riesigen und höchst aggressiven landesweit tätigen Unternehmen auf dem Sicherheitsmarkt für Privathäuser und Kleinunternehmen.

Shay ging davon aus, dass die Leute von der Beteiligungsgesellschaft ihm wohl noch so etwa neun Monate Zeit geben würden, um Golden Gate wieder richtig in Schwung zu bringen, aber so lange wollte er nicht warten. Nachdem er mehr als zwei Jahrzehnte lang die Leiter immer höher hinaufgestiegen war und es am Ende bis ganz nach oben geschafft hatte, wollte er schließlich nicht, dass diese ganzen Jahre harter Arbeit umsonst gewesen wären.

Und so beschloss er, seinen Stolz über Bord zu werfen und einen höchst unangenehmen Telefonanruf zu tätigen.

## Nachforschungen

Lighthouse Partners war eine kleine Beratungsfirma mit Sitz in Half Moon Bay (Kalifornien), die den Ruf hatte, mit interessanten und erfolgreichen Kunden zusammenzuarbeiten. Einer dieser Kunden war Del Mar Alarm, ein Unternehmen mit Sitz in San Diego und Star der regionalen Sicherheitsbranche Kaliforniens – und somit für Shay Davis so etwas wie ein Dorn im Auge.

Ob es nun bei den Podiumsdiskussionen einer Messe war oder in den Artikeln einer Fachzeitschrift, Del Mar und ihr aus Großbritannien stammender CEO Liam Alcott wurden regelmäßig gepriesen, sowohl für ihre außerordentliche Profitabilität als auch für ihre Fähigkeit, sich gegen landesweit tätige Konkurrenten wie All-American zur Wehr zu setzen.

Normalerweise hätte Shay niemals in Betracht gezogen, die Beratungsfirma eines Konkurrenten zu engagieren, aber er war inzwischen verzweifelt genug, um auch etwas völlig Neues auszuprobieren. Als er nun die Beraterin kontaktierte, die bei Lighthouse mit Del Mar zusammenarbeitete, erklärte ihm diese, dass sie zuerst bei ihrem Kunden nachfragen müsse, ob es für ihn okay sei, wenn sie mit einem weiteren Unternehmen aus der Branche zusammenarbeite. Shay ging daher davon aus, dass er nichts mehr von ihr hören würde. Damit hatte er recht.

Er hätte allerdings nie damit gerechnet, was nun als Nächstes passierte.

## Nemesis

Es ist zwar etwas schwierig, eine Person zu hassen, die man gar nicht kennt, aber Shay fand, in Bezug auf Liam Alcott war er darin schon ziemlich gut.

Abgesehen von einem gelegentlichen Händedruck oder einer flüchtigen Begrüßung auf einer Branchenveranstaltung hatte Shay ihn zwar noch nie wirklich kennengelernt, aber er hatte Alcott schon ein paarmal reden gehört und mehr Print-Interviews mit ihm gelesen, als ihm lieb war. Er hatte sich angewöhnt, die Freundlichkeit dieses Mannes als aufgesetzt zu verabscheuen, dem alles so leicht zu fallen schien, was Shay selbst bisher noch nicht so gut konnte.

Als seine Assistentin Rita zu ihm ins Büro kam, um ihm mitzuteilen, dass auf Leitung eins ein Mann namens Liam für ihn am Apparat sei, nahm Shay daher an, dass in Wirklichkeit einer seiner eigenen Manager anrufe, um ihm einen Streich zu spielen. Aber bevor er den Hörer abnahm, um bei dem Spielchen mitzumachen, bemerkte er die Vorwahl 619 und kam zu dem Schluss, dass der Anrufer am Ende doch seine Nemesis aus San Diego sein könnte.

Er atmete einmal tief durch und nahm das Gespräch an: »Shay Davis.«

»Hallo Shay! Liam Alcott.«

Shay war sich sofort darüber im Klaren, dass es sich hier nicht um den Streich eines Kollegen handelte. Dafür war er geradezu erleichtert, dass ihm sogar die Stimme dieses Mannes unsympathisch war, seinem englischen Akzent zum Trotz, den er affektiert zu finden beschloss. Er entschied sich dafür, sich übertrieben freundlich zu geben.

»Was kann ich für Sie tun, Liam?«

»Also zunächst einmal möchte ich mich bei Ihnen entschuldigen, dass ich mich letzten Sommer nicht bei Ihnen gemeldet habe, um



Ihnen zu Ihrer Beförderung zu gratulieren. Ich fühle mich wie ein Stoffel.«

Shay war nicht überzeugt, dass der Mann es ernst meinte, aber er wollte sich auch nichts anmerken lassen. »Kommen Sie! Wenn einer weiß, wie viel Sie um die Ohren haben, dann bin ich das.«

»Da mag etwas dran sein. Aber ich rufe auch an, weil mir Amy von der Agentur Lighthouse mitgeteilt hat, dass Sie bei ihr angerufen hätten, weil Sie gerne mit ihr zusammenarbeiten wollten.«

Shay spürte, wie eine Woge der Scham ihn überflutete, und nahm an, dass Liam ihn für seinen Versuch zur Rede stellen wollte, ihm seine Berater zu stehlen, ganz zu schweigen von seinem geistigen Eigentum. Shay versuchte, cool zu bleiben. »Ja. Ich dachte halt, dass die mit unserer Branche vertraut sind, und wenn sie keine Probleme damit hätten ...«

Liam ging dazwischen. »Klar. Das verstehe ich. Damit habe ich auch überhaupt kein Problem. Amy ist eine hervorragende Beraterin und Lighthouse hat uns auch schon äußerst gute Dienste geleistet. Sie würden sehr gut mit ihr zusammenarbeiten.«

Mehr als nur ein bisschen überrascht ruderte Shay etwas zurück, um ein wenig von seinem Stolz zu wahren. »Ja, wir werden aber natürlich auch noch andere Firmen kontaktieren, wir haben uns da noch nicht festgelegt.«

Liam blieb unbeeindruckt. »Das ist vernünftig. Und bevor Sie überhaupt irgendwelche Berater engagieren, sollten Sie ohnehin zunächst mal Eines tun.«

Shay machte sich jetzt auf irgendeinen herablassenden Ratschlag gefasst. »Und das wäre?«

»Lassen Sie mich erzählen, was wir von Lighthouse gelernt haben, damit Sie beurteilen können, ob das auch für Sie das Richtige wäre.«

Jetzt wusste Shay nicht mehr, was er sagen sollte. *Hatte er gerade richtig gehört?*



Aber bevor ihm etwas einfiel, hatte Liam auch schon weitergerechnet. »Also es ist so, dass ich nächsten Donnerstag zu einer Konferenz bei Ihnen in der Gegend bin, und übers Wochenende bleibe ich dann bei meiner Schwägerin in Walnut Creek – sollen wir uns da nicht vielleicht nächsten Freitag einmal treffen?«

»Also da müsste ich erst mal bei meiner ...«

»Mit Ihrer Assistentin Rita habe ich darüber gerade schon gesprochen. Rita heißt sie doch, oder?«

»Ja.«

»Sie sagte, dass bei Ihnen am Freitag alles frei sei. Sie hätten da ursprünglich zwar einen Lagebericht vorstellen sollen oder so etwas, aber das sei um ein paar Wochen verschoben worden.«

Shay fühlte sich nun von allen verraten – von Rita, von den Beratern bei Lighthouse, von jedem. Er war nicht bereit, das eindeutig dubiose Angebot seines Gegners anzunehmen, und ging in Abwehrhaltung.

»Nehmen Sie's mir nicht übel, Liam ...« Er machte eine Pause.  
»Aber haben Sie denn gar keine Bedenken, Ihre Betriebsgeheimnisse mit einem Konkurrenten zu teilen?«

Liam lachte. »Konkurrenten? Ich finde nicht, dass wir Konkurrenten sind. Ich meine, wenn wir das wären, dann hätte ich mit Sicherheit etwas dagegen gehabt, dass Lighthouse mit Ihnen zusammenarbeitet. Aber es ist doch nicht so, dass wir einander unsere Kunden stehlen. Es sei denn, Sie verfolgten Pläne, ins Sicherheitsgeschäft in San Diego einzusteigen. Von daher sehe ich hier eigentlich keine Konflikte.«

Shay suchte verzweifelt nach einer Ausrede.

Aber Liam fuhr schon fort. »Ich sehe eher All-American als unseren gemeinsamen Gegner, und ich würde es gar nicht gern sehen, wenn die noch ein weiteres regionales Standbein in Nordkalifornien dazubekämen.« Er machte eine Pause. »Es sei denn, Sie wissen schon, wie Sie mit denen umgehen wollen.«



Nun wollte Shay zwar ungern irgendwelche Schwächen zugeben, aber andererseits wollte er sich auch keine Tipps entgehen lassen, die Liam möglicherweise für ihn haben könnte. »Nein, da bleibt für uns schon noch ein bisschen Arbeit zu tun.«

»Okay«, rief Liam begeistert. »Das wäre doch schon mal ein Gebot, auf dem ich Ihnen helfen könnte. Und ich bin mir ganz sicher, Sie haben umgekehrt auch ein paar Tipps für mich.«

Shay trug eine leicht falsche Bescheidenheit zur Schau. »Ach, das weiß ich nicht.« Da ihm nun aber einfach kein guter Grund mehr einfiel, Liams Angebot abzulehnen, ließ er sich schließlich darauf ein. »Aber na gut. Wann sollen wir uns am Freitag denn treffen?«

Als das Gespräch beendet war, sagte sich Shay, dass er ja noch ein paar Tage Zeit hätte, um einen guten Grund zu finden, warum er Ende nächster Woche nicht in der Stadt sein könnte.





## Wehrlos

Am Ende des Tages wurde Shay klar, dass er nicht weiterwusste. Es lag nicht etwa daran, dass ihm die Cleverness gefehlt hätte, sich eine glaubhafte Entschuldigung auszudenken. Er hatte schließlich jede Menge kleine Geschäftskunden, mit denen er von einem Moment auf den anderen ein Meeting vereinbaren könnte. Das war nicht das Problem. Sondern Shay saß in der Zwickmühle, weil er sich zwischen zwei Wahlmöglichkeiten zu entscheiden hatte, die beide seinen Stolz verletzen würden.

Wenn er das Treffen absagte, würde er einerseits zwar der Demütigung entgehen, sich Belehrungen von einem Mann anhören zu müssen, den er nicht mochte. Andererseits würden ihm dann aber womöglich auch gute Tipps vonseiten eines erfolgreicherer Unternehmens entgehen, mit denen er vermeiden könnte, noch mehr Marktanteile an All-American Alarm zu verlieren, was ihn vor seinem eigenen Vorstand in Verlegenheit bringen würde und letztlich zu seiner Entlassung führen könnte. Am Ende kam Shay zum Ergebnis, dass der potenzielle Verlust seines Jobs schwerer wog als das Eingeständnis seiner Unterlegenheit gegenüber Liam, und er beschloss, das Treffen mit seinem Widersacher wahrzunehmen, um so viel wie möglich darüber zu erfahren, wie sich mit dem gemeinsamen Konkurrenten umgehen ließ.

Als er dann aber am Freitagmorgen wach wurde, starrte er an die Decke und fragte sich, ob er wohl wirklich die richtige Entscheidung getroffen hatte.

Shay wandte sich an seine Frau Dani, die gerade aufgewacht war, und stellte ihr eine seltsame Frage: »Du hättest nicht zufällig irgendeine ganz dringende Aufgabe im Haushalt für mich, die ich sofort erledigen muss und wegen der ich nicht ins Büro kann?«

Dani lachte. »Na, da stehen wohl heute jede Menge Konferenzen an, was?«

»Schön wär's«, antwortete Shay und fragte sich, ob er seine Kleinmütigkeit ihr gegenüber zugeben sollte.

»Was ist denn dann das Problem?«

»Ach, es ist eigentlich albern. Ich muss halt nur viel Zeit mit jemandem verbringen, den ich nicht besonders gut ausstehen kann.«

»Brandon?«, fragte sie.

»Nein.«

»Marisa?«

Shay stand aus dem Bett auf. »Nein, keiner aus der Firma.«

Dani rätselte. »Ja, wer denn dann?«

»Ach, ich weiß nicht«, gab er zurück, während er ins Bad ging.

»Wie ›ich weiß nicht? Wer ist es denn nun?«

»Ein Typ namens Liam Alcott.«

»Ist das etwa dieser CEO aus San Diego, den du so wenig leiden kannst?« Dani sprach mit erhobener Stimme, damit ihr Mann sie im Bad verstehen konnte.

Shay kam zurück ins Schlafzimmer. »Habe ich mich denn schon so über den beklagt?«

»Soll das ein Witz sein? ›Liam Alcott ist ein eingebildeter Affe. Liam Alcott hält sich für ein Geschenk des Himmels an die Geschäftswelt. Liam Alcotts Akzent klingt so aufgesetzt, dass ...«

Shay unterbrach seine Frau. »Okay, okay, dann habe ich das offenbar getan.«

Dani stand auf und begann das Bett zu machen. »Und wieso triffst du dich mit dem?«

»Keine Ahnung. Es ist ein bisschen schräg. Er hat angeboten, mir bei irgendwas zu helfen.«

»Hat er vielleicht angeboten, dir beim Bettenmachen zu helfen?«

»Was?«, fragte Shay verblüfft.



Sie zeigte auf seine Seite des Bettes.

»Oh, sorry.« Er begann, das Bettzeug zu richten.

»Worum geht es denn nun bei diesem Treffen?«, hakte Dani beharrlich nach.

Shay wollte ihr nicht alles sagen. »Er will mir helfen, Mittel und Wege zu finden, wie man sich besser gegen All-American behaupten könnte.«

»Aber das ist doch gut, oder etwa nicht?«

»Ja, wenn es von jemand anders käme ...« Er ließ den Satz unvollendet.

»Also ich würde sagen, du atmest jetzt einmal tief durch, benimmst dich wie ein erwachsener Mann und akzeptierst, dass er womöglich Dinge weiß, die du nicht weißt.« Sie machte eine Pause, um ihren Rat wirken zu lassen. »Und wenn er wirklich so ein eingebildeter Affe ist, dann danke ihm halt für seine Zeit und zeig ihm, dass du darüberstehst.«

»Hm.« Shay hörte für einen Moment mit dem Bettenmachen auf. »Mir war gar nicht bewusst, dass ich dich um Rat gefragt hätte«, sagte er grinsend.

Dani warf mit einem Kissen nach ihm und entgegnete mit britischem Akzent: »Oh, Verzeihung! Habe ich mich da womöglich wie ein eingebildeter Affe aufgeführt?«

## Invasion

Als Shay in sein Büro kam, fand er dort Liam vor, Zigarre rauchend und die Füße auf dem Schreibtisch.

»Na dann, Jungchen. Jetzt werde ich dir mal erzählen, wie man ein Unternehmen führt!«

Nein, so war es natürlich nicht. Stattdessen saß Liam schon in der Lobby und wartete auf Shay. Als er ihn erblickte, stand er auf.

»Guten Morgen, Shay!«, rief er, mit mehr Enthusiasmus, als Shay zu dieser frühen Morgenstunde lieb war.

Dennoch brachte er die Energie auf, freundlich zu reagieren. »Schön, Sie endlich mal zu treffen, Liam! Und besten Dank, dass Sie hier vorbeikommen!«

»Ach, das ist doch ein prima Vorwand, um nicht so viel Zeit mit den Schwiegereltern verbringen zu müssen.«

Shay lachte gekünstelt, etwa so wie die Figuren in schlechten Sitcoms.

Die beiden betrieben weiter Smalltalk, während sie zu Shays Büro gingen und sich unterwegs in der Küche einen Kaffee holten.

Als sie dann in dem gut ausgestatteten Büro des CEO mit seinem Blick auf Alcatraz ankamen, nahmen sie auf einer Couchgarnitur Platz und Shay begann.

»Womit wollen wir anfangen?«

Liam hatte gleich eine Antwort parat. »Ja, warum sagen Sie mir nicht als Erstes einfach mal, warum Sie eigentlich bei Lighthouse angerufen haben? Was haben Sie sich denn von denen erhofft?«

Shay verspürte sofort wieder einen Anflug von Scham und fragte sich, ob das jetzt als Anklage gemeint war. Liam schien seine Gedanken lesen zu können.

»Oh sorry, Shay! Ich wollte überhaupt nicht Ihre Absichten infrage stellen.« Er hob die Hände zum Zeichen der Entschuldigung.



»Ich wollte einfach nur wissen, was Sie veranlasst hat, Hilfe zu suchen.«

Diese Versicherung beruhigte Shay ein wenig und er begann zu denken, dass Liam womöglich doch etwas weniger eingebildet sein könnte, als er angenommen hatte. Er beschloss, er könne sich ruhig ein wenig offener zeigen.

»Tja, ich hatte einfach das Gefühl, dass bei uns der Motor im Moment nicht so richtig rund läuft.« *Na, das war doch gar nicht schlecht formuliert*, fand Shay.

Liam notierte ein, zwei Worte in dem Notizbuch, das er bei sich hatte, und erwiderte dann: »Geht es da vor allem um All-American?«

Ohne groß nachzudenken, antwortete Shay: »Ja, das trägt sicher dazu bei. Aber ich denke, da muss auch noch etwas anderes sein. Ich weiß halt nur nicht, was.«

Liam schaute mit einem breiten Lächeln auf und sagte dann etwas, das für Shay entweder arrogant oder albern klang: »Oooh, das wird lustig werden!«

Und sofort hatte Shay das Gefühl, er hätte gerade einen großen Fehler gemacht.



## Kapitulation

Liam bemerkte den veränderten Ausdruck auf Shays Gesicht und war besorgt. »Oje, ich hoffe, jetzt habe ich Sie nicht beleidigt.«

»Ach, woher denn?«, log Shay.

»Meine Frau sagt immer, wenn ich aufgeregt bin, dann trete ich manchmal auf wie ein Trampel, noch dazu wie ein herablassender Trampel, nicht zuletzt wegen meines Akzents.« Er lachte und versuchte zu erklären: »Es ist einfach nur so, dass ich großen Spaß an solchen Management-Themen habe, und ich komme so selten dazu, mich mal mit anderen CEOs zu treffen. Und ich war mir jetzt nicht sicher, ob Ihnen wohl dabei ist, so offen zu reden.«

»Ich mir auch nicht«, entgegnete Shay leicht sarkastisch.

Beide lachten. Shay hatte das Gefühl, dass ihm allmählich die Kontrolle über das Gespräch entglitt, auch wenn es ihm schwerfiel, Liam zu hassen.

»Ja, wie sehen denn nun die Zahlen bei Ihnen aus?«, fragte Liam.

Von einer so direkten Frage nach harten Informationen wirkte Shay ein wenig geschockt.

Als er die Reserviertheit seines neuen Freundes bemerkte, versicherte ihm Liam: »Wenn ich Ihnen eine Vertraulichkeitserklärung unterschreiben soll, dann mache ich das gerne!«

Shay schüttelte den Kopf, winkte ab und machte ein Gesicht, wie um zu sagen: *Werden wir hier doch nicht albern.*

»Gut«, erklärte Liam. »Denn wenn wir uns wirklich gegenseitig helfen wollen, dann müssen wir uns schon etwas nackig machen.«

In der nächsten halben Stunde präsentierte Liam dann in groben Zügen die Grundlagen seiner Finanzoperationen, während Shay mit allgemein gehaltenen Antworten konterte, die er um des Effekts willen hin und wieder mit ein paar eingestreuten echten Zahlen garnierte.

In einigen geschäftlichen Aspekten schienen sich die beiden Unternehmen recht ähnlich. Aber in vielen anderen war Del Mar offenbar um Lichtjahre voraus. Shay bemühte sich nach Kräften, seine Überraschung über die Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der beiden Unternehmen zu verbergen, und hoffte, Liam würde diese nicht bemerken.

Aber das tat er leider doch. Mit dem Ausdruck echter Besorgnis auf dem Gesicht erkundigte sich Liam: »Ja was ist denn da los, mein Freund?«

Während er äußerlich ruhig blieb, versuchte Shay innerlich zu zweifeln, ein paar glaubwürdige Erklärungen für seine Unterlegenheit zu finden. »Na ja, der Markt hier in der Bay Area ist halt schon ein wenig anders als bei Ihnen da unten im Süden.«

Liam wirkte nicht überzeugt, daher versuchte Shay zu erklären.

»Die Gehälter sind hier höher. Die kommunalen Abgaben sind höher. Die Lebenshaltungskosten ...«

Liam hörte ihm kopfnickend zu, mit so viel Empathie, wie er nur aufbringen konnte. Aber schließlich verzog er ganz leicht das Gesicht und atmete einmal tief durch, als er entgegnete: »Verstehen Sie das jetzt bitte nicht falsch, Shay. Aber das alles kann letztlich nur einen ganz kleinen Teil der Unterschiede zwischen den Leistungszahlen unserer Unternehmen erklären.«

Shays Gesicht zeigte daraufhin weder Frust noch Zustimmung. Sondern einfach gar nichts.

Liam machte vorsichtig weiter. »Ich meine, wenn ich das jetzt nicht falsch verstanden habe, dann machen Sie offenbar mit mehr Angestellten weniger Umsatz als wir. Die Fluktuation ist sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Kunden beträchtlich höher als bei uns. Und dabei geben Sie mehr Geld fürs Marketing aus als wir.« Er machte eine Pause. »Habe ich etwas übersehen?«

Shay zuckte mit den Achseln. »Na, zumindest wird unser Unternehmen nicht von einem eingebildeten Arschloch geführt.«



Das sagte er natürlich nicht. Hätte er aber gern. Auch wenn er wusste, dass es nicht ganz fair gewesen wäre.

»Ich will ihnen nichts vormachen«, gab Shay stattdessen zu. »Es ist nicht ganz leicht für mich, mir das alles anzuhören.«

Lange fünf Sekunden saßen die beiden CEOs in unbehaglichem Schweigen da.

Schließlich brachte Shay den Mut auf, die Frage zu stellen: »Ja, glauben Sie denn, bei uns ist da irgendetwas ganz grundlegend ...« Er suchte nach einem Wort, das ihm akzeptabel erschien. »Defekt? Wenn ja, dann wüsste ich schon gerne, was es ist.«

Liam zuckte mit den Schultern. »Ich weiß es nicht, aber ich würde Ihnen gerne helfen, es herauszufinden.«

Shay wusste nicht, was er sagen sollte, daher fuhr Liam fort: »Ich könnte Ihnen zum Beispiel erst einmal erzählen, was ich von Amy und den anderen Beratern bei Lighthouse gelernt habe.«

Shay atmete einmal tief durch und dachte bei sich: *Benimm dich wie ein erwachsener Mann.*





## Nackt

Liam ging zu dem Whiteboard in Shays Büro, nahm sich einen schwarzen Stift und erklärte: »Als Ausgangspunkt haben sich Amy und die anderen Berater bei Lighthouse erst einmal ganz auf mich konzentriert.«

In großen Buchstaben schrieb er *CEO* auf das Whiteboard.

Er wandte sich an Shay wie ein Professor an der Uni. »Und *CEO* haben sie neu definiert: Statt mit Chief *Executive* Officer haben sie dieses Akronym als Chief *Executing* Officer aufgelöst.« Er schrieb die neue Bezeichnung hinter die drei Buchstaben *CEO*.

Liam konnte nicht sehen, wie Shay hinter seinem Rücken die Augen verdrehte, aber das war auch gar nicht nötig.

»Ich weiß schon, was Sie jetzt denken«, erklärte Liam. »Das klingt erst einmal ziemlich affig. Ein Wort haben sie verändert. Tolle Sache!«

Shay war erleichtert, dass Liam seinen Zynismus nachvollziehen konnte.

»Aber später habe ich dann verstanden, dass es schon eine bedeutende Veränderung ist, wenn man es einmal von der Grammatik her betrachtet.« Er wandte sich wieder den Worten auf der Tafel zu. »›Executive‹ ist ein Substantiv, der gesamte Ausdruck heißt dann also in etwa ›Geschäftsführer‹; ›Executing‹ ist dagegen ein Verb, und das ist dann jemand, der ›die Geschäfte führt‹.«

»Genau genommen ist es ein Partizip«, wandte Shay leise ein. »Also ›die Geschäfte führend‹. Ich habe Englisch studiert.«

»Ach was?!«, zog Liam ihn auf. »Hören Sie, ich bin in England aufgewachsen und werde mich hier doch nicht von irgendeinem dahergelaufenen Amerikaner über meine eigene Sprache belehren lassen!«

Beide lachten, diesmal aber aus vollem Herzen.



Liam fuhr fort: »Kern der Sache ist jedenfalls, dass damit das Handeln betont wird. Die Führungskraft ist jetzt mit dem Führen der Geschäfte befasst und ist nicht einfach nur ein Geschäftsführer.«

»So, wie Sie ›executing‹ jetzt gebraucht haben, ist es aber ein Gerundium«, erklärte Shay.

»Ach, was auch immer«, lachte Liam.

»Aber ich hoffe doch, dass es hier um mehr geht als nur um Worte«, warf Shay jetzt ein.

Liam reagierte positiv überrascht: »Genau das hatte ich damals auch gesagt!«

Liam setzte sich wieder hin und fuhr fort: »Folgendermaßen ist mir das damals erklärt worden. Also, wenn Sie eine Stichprobe von 100 CEOs nähmen und diese Leute fragten, was ihre wichtigsten tagtäglichen Aktivitäten sind, also die Dinge, die sie tatsächlich tun, dann würden Sie so um die 35 substanziiell verschiedene Antworten erhalten.«

Shay zuckte mit den Achseln. »Na ja, jeder hat halt verschiedene Fähigkeiten und Interessen. Da macht das doch schon Sinn, oder?«

Liam antwortete brüsk: »Nein, das macht überhaupt keinen Sinn!«

Shay runzelte die Stirn angesichts dieser gefühlten Zurechtweisung.

»Also«, stellte Liam klar, »es macht zwar insofern Sinn, da CEOs das tatsächlich so machen. Es macht aber keinen Sinn, wenn man schaut, was ihre Unternehmen *brauchen*.«

»Ich weiß nicht, ob ich da ganz Ihrer Meinung bin, aber machen Sie erst mal weiter.«

»Okay, dann fangen wir doch mal bei Ihnen an. Was ist das Wichtigste, das Sie tun?«



Shay gab keine Antwort, weil er annahm, es handele sich um eine rhetorische Frage.

»Das war jetzt eine echte Frage an Sie.«

»Oh sorry.« Shay sammelte sich. »Ich weiß gar nicht. Ich mache so vieles. Schwer zu sagen. Ich könnte natürlich Rita fragen, dass die mal meinen Kalender durchgeht.«

Liam nickte geduldig. »Es geht mir hier eigentlich nicht um die quantitative Einteilung Ihrer Zeit. Ich bin eher neugierig, welchen Beitrag Sie Ihrer Meinung nach wirklich zum Wohl des Unternehmens leisten. Was Sie also für Ihren Job halten, jetzt mal mit Verben oder Partizipien ausgedrückt oder wie immer Sie das auch nennen wollen?«

Shay atmete einmal durch. »Okay, mal schauen.« Er machte eine kleine Pause, um zu überlegen. »Also, ich würde sagen, die wichtigsten Aktivitäten sind das Besprechen der Zahlen mit unserer Finanzabteilung und die Zusammenarbeit mit Verkauf und Marketing bei den Vermarktungsaktivitäten.«

Während Shay sprach, war Liam wieder an die Tafel gegangen und notierte die Antworten.

»Bevor ich CEO geworden bin, habe ich vier Jahre lang unsere Marketing-Abteilung geleitet, von daher denke ich, dass das auch ein ganz wichtiger Teil meiner Arbeit ist. Und das ist in unserer Branche ja auch entscheidend, wie Sie wissen. All-American gibt fünfmal so viel für Werbung aus wie wir, da müssen wir also einfach cleverer sein.«

»Okay.« Liam nickte. »Was noch?«

Shay schaute aus dem Fenster, so als könnte er die Antwort dort irgendwo in der San Francisco Bay finden. »Ich denke, der Umgang mit dem Vorstand ist auch noch eine ziemlich wichtige Sache. Wenn ich die Jungs von der Beteiligungsgesellschaft nicht bei Laune halte, dann kann das Ganze hier ziemlich schnell unangenehm werden.«

»Gut.« Liam schrieb auch das an die Tafel.

Und noch etwas fiel Shay ein. »Ja, und dann wäre da noch all das, was zu tun ist, um den Betrieb am Laufen zu halten, würde ich sagen: Management, Mitarbeiterangelegenheiten, die taktischen Spielchen im Betrieb, das Betriebsklima ...«

Liam notierte auch das.

»Tja, ich würde sagen, das sind die wichtigsten Bereiche.« Dann hatte Shay noch eine weitere Eingebung: »Oh ja, und dann natürlich auch noch die Kundengespräche im Segment Kleinunternehmen und Mehrfamilienhäuser. Das ist für uns ein extrem wichtiger Markt, und da muss ich dafür sorgen, dass wir in diesem Sektor wachsen.«

Das wurde zum letzten Eintrag auf der Tafel. Das Whiteboard zeigte nun folgende Liste:

Besprechung Betriebsabläufe und Finanzen  
Anschub Marketing- und Verkaufsprogramme  
Umgang mit dem Vorstand  
Managen und Führen  
Interaktion mit wichtigen Kunden

»Jetzt hätte ich noch zwei weitere Fragen«, bekundete Liam. »Und das sind wichtige Fragen.«

Shay ruckelte sich auf seinem Stuhl zurecht, als wolle er sich vorbereiten. Er musste zugeben, dass ihm das Ganze beinahe Spaß machte.

»Bringen Sie diese fünf Aktivitäten doch mal in eine Rangfolge. Zuerst danach, wie viel Spaß sie Ihnen machen. Das Höchste bekommt die 1, das Niedrigste die 5. Anschließend danach, welche Wichtigkeit sie haben.« Liam eröffnete zwei Spalten auf der Tafel. Über die eine schrieb er »Spaß«, über die andere »Wichtigkeit«. Dann überreichte er Shay den Stift.



»Wollen Sie nicht auch noch wissen, wie viel Zeit ich auf die fünf Bereiche jeweils verwende?«

»Nein. Darüber können wir später noch reden, wenn's sein muss. Konzentrieren wir uns erst einmal auf Spaß und Wichtigkeit.«

Shay ging an die Tafel und fühlte sich dabei ein wenig wie ein Fünftklässler, der eine Matheaufgabe lösen soll. Nach etwa einer Minute war er fertig:

	Spaß	Wichtigkeit
Besprechung Betriebsabläufe und Finanzen	5	3
Anschub Marketing- und Verkaufsprogramme	1	2
Umgang mit dem Vorstand	3	5
Managen und Führen	4	4
Interaktion mit wichtigen Kunden	2	1

Shay setzte sich wieder, und beide studierten die Informationen an der Tafel.

Schließlich fragte Shay: »Was denken Sie?«

Bevor Liam antwortete konnte, schickte Shay noch eine weitere Frage hinterher: »Sieht Ihre Liste auch so aus?«

Liam schaute wieder an die Tafel und antwortete mit einem schlichten: »Nein.«

Shay sah etwas irritiert aus, und Liam erklärte: »Meine Liste enthält nur einen Ihrer Punkte. Aber darum soll es hier auch nicht gehen.«

Shay schaute noch einmal auf die Tafel und schien erraten zu wollen, welchen Punkt Liam wohl meinen könnte.

Liam fuhr fort: »Was die Dinge betrifft, die mir Spaß machen, sähen unsere Zahlen allerdings wohl ganz ähnlich aus ...«

Shay fühlte eine gewisse Erleichterung.





»..., wenn ich die Liste vor drei oder vier Jahren ausgefüllt hätte. Heute ist das aber ganz anders. Und ich schätze, das ist hier auch ein Teil des Problems.«

Shay fühlte sich jetzt unbehaglich und überlegte, wie er dieses Gespräch möglichst bald wieder beenden könnte. Zu seinem Glück war seine Neugier dann aber doch größer als seine Furcht, beleidigt zu werden oder als Versager dazustehen. Wenn auch nur ein bisschen.





## Offenbarung

Shay beschloss, so direkt wie möglich vorzugehen: »Okay, wie sieht denn Ihre Liste aus?«

Liam stand auf und ging zur Tafel. Er strich alle Einträge durch bis auf »Managen und Führen«.

	Spaß	Wichtigkeit
<del>Besprechung Betriebsabläufe und Finanzen</del>	5	3
<del>Anschub Marketing- und Verkaufsprogramme</del>	1	2
<del>Umgang mit dem Vorstand</del>	3	5
Managen und Führen	4	4
<del>Interaktion mit wichtigen Kunden</del>	2	1

»Ach, kommen Sie!«, war Shays Reaktion. »Wollen Sie mir etwa weismachen, Sie kümmern sich überhaupt nicht um Verkauf, Marketing und Finanzen?«

Liam starrte auf die Tafel, während er über diese Frage nachdachte, so als könnte er die Antwort dort finden. »Ja also, wenn Sie meinen, ob ich mit meinem Team über solche Themen rede, dann lautet die Antwort natürlich: Ja. Klar tue ich das.«

Er wandte seinen Blick wieder zu Shay.

»Aber dass ich mich außerhalb unserer Konferenzen einmal direkt mit solchen Aktivitäten befasse, das passiert eigentlich nur, wenn einer meiner Manager Schwierigkeiten hat und Hilfe oder Rat braucht«, erklärte Liam.

Diesen Punkt griff Shay sofort auf: »Okay, Sie können das jetzt Rat oder Hilfe nennen oder wie Sie wollen, aber Sie hängen sich da doch schon richtig rein und kümmern sich um Verkaufs- und Finanzangelegenheiten, oder?«

»Ich glaube, wir reden hier von verschiedenen Dingen.«

Shay musterte Liam konzentriert, so als überlege er sich eine Strategie, wie er dessen falsche Behauptungen entlarven könne.



Schließlich begann er: »Sie sagen also, Sie kümmern sich überhaupt nicht um Marketingprogramme, es sei denn, es gibt ein Problem oder der Leiter oder die Leiterin Ihres Marketings ...«

»Leiterin«, unterbrach ihn Liam.

»Die Leiterin Ihres Marketings hat Schwierigkeiten oder bittet Sie um Hilfe.«

Liam nickte. »Stimmt.«

Shay war nicht überzeugt, sagte dazu aber erst einmal nichts. Schließlich erklärte er seine Position: »Ich befasse mich ständig mit Marketing, wahrscheinlich weil ich mehr davon verstehe als alle meine Leute. Ich war davor halt Marketingleiter.«

Liam nickte, ohne ein Urteil erkennen zu lassen. »Okay. Und was ist mit den Finanzen?«

»Na, ich spreche praktisch täglich mit unserer Finanzchefin. Ich will halt darüber im Bilde bleiben, welche Geschäfte abgeschlossen sind, welche Umsätze wir gemacht haben, wie unser Cashflow aussieht und so weiter.« Er bekam das Gefühl, als würde er hier beurteilt, und begann sich zu rechtfertigen: »Ich denke, mein Vorstand erwartet von mir schon, dass ich weiß, was mit seinem Geld passiert.«

Wieder nickte Liam leidenschaftslos. »Okay.«

Shay blickte wieder auf die Kategorien an der Tafel und beschloss, gegenüber seinem selbsternannten Mentor den Spieß umzudrehen. »Sie verwenden also selbst gar keine Zeit darauf, Ihren Vorstand zu bearbeiten?«

Liam schüttelte den Kopf. »Eigentlich nicht. Ich meine, einmal im Quartal treffe ich mich mit den Leuten, und ich spreche natürlich auch mit ihnen, wenn sie mich mal anrufen, aber das kommt eher selten vor. Und das ist es dann auch schon im Wesentlichen.«

Shay begann allmählich, seine vornehme Zurückhaltung aufzugeben. »Es fällt mir ehrlich gesagt ziemlich schwer, das zu glauben!«

Liam machte keinen Rückzieher. »Das kann ich mir vorstellen. Aber es stimmt. Als ich anfing, habe ich unserem Vorstand gesagt, dass sich seine Mitsprache, außer im Falle einer echten Katastrophe, auf unsere vierteljährlichen Besprechungen beschränken müsse. Das war eine meiner Bedingungen dafür, dass ich den Job übernehme. Das hat ihnen am Anfang nicht besonders geschmeckt, aber inzwischen sehen sie das entspannt, denke ich.« In Liams Erwiderung war keine Spur von Angeberei auszumachen.

Shay änderte seine Vorgehensweise. »Nehmen Sie es mir nicht übel, Liam, denn ich weiß es wirklich zu schätzen, dass Sie hier vorbeigekommen sind und alles. Aber Sie können doch nicht erwarten, dass ich hier sitze und das alles ohne eine gewisse Skepsis schlucke, was Sie mir erzählen.«

Liam lächelte freundlich. »Sie wären auch dumm, wenn Sie *nicht* skeptisch wären. Und nur so können Sie letztlich auch von der Sache überzeugt werden.«

Shay lockerte seine Abwehrhaltung ein wenig und versuchte seine Ungläubigkeit in allgemeinen Worten zusammenzufassen. »Okay, Sie sagen also, dass Sie praktisch Ihre ganze Zeit nur darauf verwenden, Ihr Team zu führen und zu managen?«

Liam dachte darüber nach, als wolle er ganz sicher gehen. »Ja«, sagte er dann und nickte entschieden.

Shay lächelte. Er schien gegen einen Mix aus Ungläubigkeit und Herablassung ankämpfen zu müssen. Liam schien nichts dagegen zu haben.

»Vielleicht sind einfach nur unsere Herangehensweisen verschieden«, schlug Shay vor.

»Vielleicht«, entgegnete Liam ohne Überzeugung. »Aber dann müssten Sie mich davon überzeugen, dass Ihr Ansatz bei Ihrem Unternehmen funktioniert. Darf ich Sie da ein wenig auf die Probe stellen?«



»Warum nicht?«, antwortete Shay ohne Begeisterung. »Aber können wir davor erst mal fünfzehn Minuten Pause machen, damit ich einen Anruf tätigen kann?«

»Na klar.« Liam lächelte. »Zeigen Sie mir aber erst noch, wo die Küche und die Toiletten sind. In umgekehrter Reihenfolge.«





## Wo waren wir?

Als Liam fast fünfzehn Minuten später wieder zurückkehrte, bedendete Shay gerade sein Telefongespräch.

Liam bemerkte, dass Shay während des Telefonats ein ganzes Blatt mit Notizen gefüllt hatte und es nun eilig in seiner Schreibtischschublade verschwinden ließ, als er eintraf. Shay griff sich einen neuen Notizblock, als er zur Couchecke zurückkehrte.

»So, wo waren wir?«

»Ich wollte Ihnen ein paar Fragen dazu stellen, wie Sie arbeiten«, erinnerte ihn Liam, ein wenig enttäuscht, dass Shay das bereits vergessen hatte.

»Ach ja. Na gut, dann geben Sie's mir mal.«

Liam merkte, dass sich bei Shay etwas verändert hatte. Er wirkte irgendwie zufriedener, zuversichtlicher als fünfzehn Minuten zuvor. Liam machte sich keine weiteren Gedanken darüber und fuhr fort.

»Okay, dann reden wir doch mal über diese Führungs- und Management-Thematik, auf die ich nach Ihrer Meinung viel zu viel Zeit verwende. Erzählen Sie mir doch mal von Ihren Meetings und Konferenzen.«

»Tja. Was denn da genau?« Shay reagierte jetzt nicht mehr im Geringsten abwehrend.

»Na ja, ob die effektiv sind? Ob sie Ihnen Spaß machen? Welche Rolle Sie dabei spielen? Erzählen Sie mir einfach alles.«

Shay zuckte mit den Achseln. »Also Spaß machen sie mir schon mal definitiv nicht. Ich meine: Wer mag schon Meetings?«

Ohne ein Urteil erkennen zu lassen, fuhr Liam fort. »Und was gefällt Ihnen daran vor allem nicht?«

»Tja, wo soll ich denn da anfangen? Sie sind zu lang. Sie sind frustrierend. Sie sind für gewöhnlich langweilig. Wollen Sie noch mehr hören?«

»Okay, dann wappnen Sie sich mal für das, was ich Ihnen jetzt sagen werde.« Liam machte um des Effekts willen eine Pause. »Ich für meinen Teil liebe Meetings!«

Shay verdrehte die Augen. »Ach, kommen Sie!«

Beide lachten.

»Nein, es ist mein voller Ernst«, betonte Liam. »Das ist mir ohne jeden Zweifel der liebste Teil meiner ganzen Arbeit.«

Er gab Shay einen Moment lang Zeit, um erneut die Augen verdrehen zu können, bevor er fortfuhr. »Aber dass mir Konferenzen Spaß machen ist auch gar nicht das Entscheidende. Fakt ist aber, dass die Leitung von Besprechungen mit zum Wichtigsten gehört, was ich tue.«

Diesmal lachte Shay nicht und verdrehte auch nicht die Augen, sondern runzelte einfach nur die Stirn, so als überlege er, ob er Liam nun für einen Irren halten oder ihm die Chance geben sollte, das Ganze zu erläutern.

Er entschied sich für eine dritte Möglichkeit.

»Hören Sie, Liam. Meine Philosophie in Bezug auf Meetings lautet, dass ich so wenige davon besuche wie nur irgend möglich. Ja, alle kann ich nicht vermeiden. Ein paar davon sind auch schon ziemlich wichtig. Aber die meisten sind doch einfach nur ätzend, und ich kann es mir nicht leisten, meine Zeit zu verschwenden.«

Liam hakte nicht direkt ein, und da sagte Shay etwas, das Bände sprach. »Außerdem habe ich mein halbes Leben damit verbracht, in Konferenzen zu sitzen, einfach weil ich das musste. Und ich habe wirklich nicht vor, damit fortzufahren, jetzt, wo ich es nicht mehr muss.«



## Wo waren wir?

**39**

Liam schrieb etwas in sein Notizbuch und fuhr dann fort. »Okay, wechseln wir das Thema«, sagte er, ohne ein Urteil erkennen zu lassen. »Wir können ja später noch einmal darauf zurückkommen.«

Der Ausdruck auf Shays Gesicht verriet, dass er seiner Meinung nach diese Runde gewonnen und Liam einen Rückzieher gemacht hätte. Das war aber nicht der Fall.



## Tiefer

Liam wechselte das Thema. »Sprechen wir übers Managen.«

»Bevor wir das tun«, entgegnete Shay. »Wie wär's mit einem Ortswechsel? Bevor wir hier noch Platzangst bekommen.« Ohne eine Antwort abzuwarten, fuhr er fort: »Kommen Sie, ich führe Sie ein bisschen im Betrieb herum, und danach suchen wir uns dann einen netten Ort, wo wir weiterreden können.«

Liam war einverstanden, und so standen sie auf und begaben sich zur Tür.

Die nächsten fünfzehn Minuten liefen die beiden CEOs durch die Gänge von Golden Gate Security, besuchten dabei sogar die Telefonzentrale, wo Shays Leute mit den Strafverfolgungsbehörden interagierten.

Obwohl das Gebäude fraglos professionell und stilvoll eingerichtet war, fand Liam die Atmosphäre doch recht dröge. Die meisten Mitarbeiter arbeiteten allein an ihrem Schreibtisch, es war überwiegend still, gab kaum Geplauder unter Kollegen.

Shay stellte Liam einige seiner direkten Mitarbeiter vor, die alle ganz nett wirkten, sich aber auch nicht übermäßig zu freuen schienen, ihren Chef zu sehen. Besonders wichtig schien es Shay zu sein, dass Liam seine Finanzchefin kennenlernte, die auf ihrer Tour die letzte Station war.

Jackie Loureiro, elegant gekleidetes Finanzgenie und Shays erfahrenste Managementkraft, gehörte zu den wenigen Leuten, denen er das Vertrauen entgegenbrachte, direkt mit der Beteiligungsgesellschaft zusammenzuarbeiten, die das Unternehmen finanzierte.

Es war klar, dass Jackie Liam entweder kannte oder über seinen Besuch informiert war, denn nach dem Händeschütteln wunderte sie sich laut: »Was führt denn wohl unseren größten Rivalen zu einem Besuch hier hinauf in die Bay Area?«

Liam lächelte. »Finden Sie, wir sind Rivalen? Ich halte uns nicht für Rivalen. Jedenfalls, solange Sie mir nichts von Plänen zur Expansion auf den Markt in Südkalifornien erzählen.«

»Ich habe ja nicht gesagt, dass wir Konkurrenten wären«, entgegnete Jackie selbstbewusst. »Rivalen sind nicht dasselbe wie Konkurrenten.«

Shay ergriff das Wort. »Ich würde sagen, wir sind potenzielle Partner.«

Jackie lachte, wie man über einen Insiderwitz lacht. Liam ging darüber hinweg.

»Aber wie auch immer, Liam wollte mich gerade nach meinen Management-Methoden fragen«, erklärte Shay. »Und ich dachte, Sie hätten da ja vielleicht einen Einblick.«

»Na: *Die Dinge laufen lassen, bis die Kacke am Dampfen ist*, würde ich das beschreiben«, meinte Jackie und grinste in Shays Richtung.

Liam merkte, dass Shay nicht besonders glücklich war über die Art, wie er hier charakterisiert wurde.

Um das Unbehagliche der Situation aufzulösen, fragte Liam die Finanzchefin schnell: »Ist Shay als Manager denn wohl eher der Eins-zu-eins-Typ oder der Team-Typ?«

»Beides«, antwortete Jackie beinahe humorvoll. »Er ruft uns zu Mitarbeiterbesprechungen zwar gern alle in einem Raum zusammen, fragt dann aber reihum von jedem am Tisch einen Bericht über die momentanen Aktivitäten auf dem jeweiligen Fachgebiet ab. Finde ich ehrlich gesagt ein bisschen zäh und langweilig, aber das liegt wahrscheinlich daran, dass ich alles nur durch meine eigene Finanzbrille sehe.«

»Glauben Sie, dass Sie die Einzige sind, die das zäh und langweilig findet?«, fragte Liam.

Bevor Jackie antworten konnte, ging Shay dazwischen. »Mein Gott, ich zum Beispiel finde es auch zäh und langweilig!«

Sie lachten.

Shay fuhr fort. »Na, dann nehme ich mal an, alle anderen finden das auch so.«

Jackie stimmte zu. »Es ist ja nicht so, dass wir die Wichtigkeit des Ganzen nicht begreifen würden. Es ist halt nur nicht unsere liebste Art und Weise, zwei Stunden zu verbringen.«

»Wie oft haben Sie denn solche Mitarbeiterbesprechungen?«, wollte Liam wissen.

»Jede Woche«, erklärte Shay. »Montagsmorgen, neun bis elf. Komme, was da wolle.«

»Es sei denn, wir sind auf Reisen oder haben ein Kundengespräch oder sonst etwas Wichtiges«, korrigierte Jackie ihren Chef. »Dann können wir dem Ganzen entkommen. Bester Anreiz, um Treffen mit Analysten auf den Montagmorgen zu terminieren.« Sie lachte, aber es klang nicht so, als hätte sie ihre Bemerkung nicht ernst gemeint.

Shay versuchte das Gespräch in eine andere Richtung zu lenken. »Wie gesagt, ich mache lieber richtige Arbeit, als zu konferieren, und deshalb versuchen wir hier auch die Zeit zu minimieren, die wir in Meetings verbringen.«

Jackie stimmte ihm zu. »Ich würde sagen, wir sind hier ziemlich ergebnisfixiert. Wenn Sie nicht erklären können, wie das, was Sie gerade tun, Umsätze oder Kunden tangiert, dann machen Sie etwas falsch.« Sie blickte zu ihrem Computer. »Apropos, ich muss noch einen der Typen von unserer Beteiligungsgesellschaft zurückrufen, also mache ich mich mal besser wieder an die Arbeit.«

Liam und Shay dankten Jackie für ihre Zeit und verließen ihr Büro.



## Nachdruck

Aus irgendwelchen Gründen wollte Shay das Treffen mit Liam lieber an einem anderen Ort fortsetzen als in seinem Büro, und so fuhr er mit ihm zu einem sehr frühen Mittagessen bei Maria's, einem mexikanischen Restaurant in einer Nachbarstadt namens San Pablo. Dort waren sie die einzigen Gäste.

Noch bevor Chips und Salsa kamen, nahm Liam seine Befragung wieder auf.

»Wie würden Sie denn Jackie im Vergleich zu Ihren anderen Managern beurteilen?«

Shay zögerte, ein wenig überrascht von der Frage. »Tja, sie weiß auf jeden Fall, was sie tut. Ich habe niemand Kompetenteres in meinem Team.«

»Und wie sieht es mit interpersonellen Fähigkeiten und Einstellung aus?«

Auf einmal war Shay klar, worauf Liam abzielte. »Oh, Jackie hat durchaus ihre Ecken und Kanten, falls Sie darauf hinauswollen.«

»Und wie zeigt sich das?«

»Na, sie schafft es definitiv, immer wieder anzuecken. Sie hat schon das halbe Team gegen sich aufgebracht.«

»Echt?«

»Oh ja. Sie ist immer total direkt. Sie traut den Leuten bei Finanzentscheidungen nicht über den Weg. Stellt ständig Budgets infrage.« Was er da sagte, schien Shay weder zu gefallen noch zu beunruhigen.

»Und wie finden Sie das?«

»Keine Ahnung.« Shay zuckte mit den Schultern. »Ich wünschte mir schon, sie wäre ein Stück diplomatischer. Ich habe es auch satt, dass sich die Leute ständig bei mir über sie beschweren.«



»Haben Sie denn schon mal mit ihr darüber gesprochen?« Liam tat sein Bestes, um nicht verurteilend oder herablassend zu klingen.

Shay atmete tief durch. »Ja, ich habe das ihr gegenüber schon mal angesprochen. Sie weiß das wohl.«

»Sie weiß, wie sie auf die anderen Manager wirkt?«

»Ja«, antwortete Shay ohne rechte Überzeugung. »Es ist ja auch ziemlich offensichtlich, oder?«

»Ich schätze, dass ihr das selber gar nicht so klar sein dürfte.«

Shay runzelte die Stirn und dachte nach, wie er reagieren sollte.

»Die Sache ist die, Liam: Alle meine Leute haben ihre Macken. Jackie ist zu direkt. Karl kann nicht Nein sagen. Margaret hat immer recht. Jeder hat irgendwas.«

»Ja, das ist bei meinen Leuten auch so. Keiner ist perfekt.«

Shay freute sich, dass Liam mal in einem Punkt mit ihm einer Meinung war.

Und dann brachte Liam seinen Gedanken zu Ende. »Und mein Job ist es, sie dabei zu unterstützen, dass sie besser werden.«

Shays Gesichtsausdruck, ja seine ganze Haltung schien sich jetzt zu verändern. Liam dachte schon, er werde gleich auf eine wenig diplomatische Weise reagieren. Da kam die Kellnerin.

Als sie die Bestellungen aufgenommen hatte und wieder verschwunden war, hatte sich Shays schlimmster Ärger anscheinend verzogen. Aber er war immer noch nicht begeistert darüber, was Liam gerade gesagt hatte.

»Hören Sie mal, Liam. Ich stelle hier erwachsene Menschen ein. Diese Leute brauchen mich nicht als Babysitter. Die meisten haben über ein Jahrzehnt Managementenerfahrung auf dem Buckel. Das gehört auch zu den Gründen, warum ich sie eingestellt habe. Wenn ich Leute ständig coachen und in ihrem Verhalten korrigieren muss, dann hätte ich sie doch besser gar nicht erst eingestellt.«



Liam runzelte die Stirn. »Und?«

»Wie und?«

»Haben Sie die falschen Leute eingestellt?«

»Wie meinen Sie das?«

»Ja, Sie haben doch gerade gesagt, dass Jackie und Karl und Mary ...«

»Margaret«, korrigierte Shay.

»Genau, Margaret. Sie haben gesagt, sie haben ihre Macken. Warum haben Sie sie dann nicht wieder entlassen?«

»Ich habe ja nicht gesagt, dass sie hoffnungslose Fälle wären. Ich habe nur gesagt, dass sie ihre Macken haben. Grundsätzlich sind sie ja kompetent.«

»Die Macken beeinträchtigen also nicht ihre Leistung?«

Shay war allmählich leicht frustriert. »Nein. Keine Ahnung. Jeder hat doch seine Macken.«

Die Kellnerin brachte Wasser, Chips und Salsa, das verschaffte Liam einen Moment Zeit, um sich zu überlegen, was er als Nächstes sagen sollte.

»Shay, bevor wir hier weitermachen, möchte ich Sie lieber noch einmal daran erinnern, warum wir überhaupt zusammengekommen sind. Es geht ja nicht darum, Sie hier in die Mangel zu nehmen. Sondern ich wollte Ihnen vermitteln, was ich von Lighthouse gelernt habe. Aber wenn Ihnen zu viel wird, wie ich hier ...«

Shay unterbrach, um ihn zu beruhigen. »Nein. Wird es nicht. Tut mir leid. Ich kann das gut gebrauchen, und ich weiß es auch zu schätzen. Machen Sie weiter.«

»Okay. Gut.« Liam war erleichtert.

Shay hatte das Bedürfnis, sich zu erklären. »Es ist nur so, dass es so viele Dinge gibt, um die ich mich kümmern muss. Und ich finde,

ich habe weiß Gott Besseres zu tun als Karl beizubringen, dass er sich durchsetzen muss.«

»Ja, wenn Sie der Meinung sind, dass es seine Leistung nicht beeinträchtigt, dann brauchen Sie das ja wahrscheinlich auch gar nicht.« Ganz konnte Liam einen gönnerhaften Ton nicht unterdrücken.

»Dass es seine Leistung nicht beeinträchtigt, habe ich nicht gesagt. Es ist nur so, dass ich nicht meine ganze Zeit auf Babysitting verwenden kann.«

Liam atmete tief durch. »Okay, Shay. Jetzt will ich mal ganz direkt werden. Denken Sie bitte daran, Sie haben gerade gesagt, Sie könnten das gut gebrauchen.«

Shay sagte nichts, schien aber auch keine Einwände zu haben.

Liam fuhr fort: »Das ist kein Babysitting. Das ist Management. Und es ist Ihr Job.«

Wenn Liam ihn nicht vorgewarnt hätte, hätte Shay jetzt womöglich die Fassung verloren. So konterte er nur ruhig: »Vielleicht haben wir ja einfach einen unterschiedlichen Stil. Vielleicht entspricht das Ihrem Naturell und es fällt Ihnen leicht, vielleicht haben Sie sogar Spaß daran, Leute zu coachen und sich nicht um die geschäftlichen Details zu kümmern. Aber ...«

Liam unterbrach ihn mit einem Gesichtsausdruck, der eine Mischung aus geschockt und frustriert zu sein schien: »Leicht? Naturell? Soll das ein Witz sein?«

Verblüfft von dem plötzlichen Temperamentsausbruch schwieg Shay.

»Sie kennen womöglich meinen persönlichen Hintergrund nicht.« Das war eine Frage in Form einer Aussage.

Shay schüttelte den Kopf.

Liam lächelte. »Na, das wird ja allmählich richtig interessant.«

## Glaubwürdigkeit

Liam nahm einen großen Schluck Wasser und begann.

»Also, Shay, ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht für Sie.« Er ließ Shay aber nicht wählen, welche er zuerst hören wollte.

»Die gute Nachricht ist, dass Sie mich nicht mehr für herablassend halten werden, nachdem Sie meine Story gehört haben.« Er machte eine Pause. »Die schlechte Nachricht ist, dass Sie mich aber auch nicht werden überzeugen können, dass es hier nur um eine Frage des unterschiedlichen Stils geht.«

»Okay«, sagte Shay, unsicher, was jetzt wohl als Nächstes kommen würde.

»Also, ich bin vor neun Jahren CEO eines Unternehmens in London geworden. Es handelte sich um einen erfolgreichen Dienstleister für Haustechnik in Mittel- und Südengland. Wir haben alles gemacht, von Video und Audio bis WLAN, und auch ein bisschen Sicherheitstechnik.«

Er hielt kurz inne, um sich bei Shay zu vergewissern: »Sie sind sicher, dass Sie von der Geschichte noch nicht gehört haben?«

Da er seinen Mund voller Chips hatte, schüttelte Shay nur den Kopf.

Liam fuhr fort. »Okay, also der Markt wuchs damals extrem schnell. Denken Sie nur daran, was auf diesem Sektor vor einem Jahrzehnt los war. Das Geschäft explodierte geradezu. Als ich anfang, übernahm ich ein 12-Millionen-Unternehmen, das ein Jahr zuvor erst ein 3-Millionen-Unternehmen gewesen war.«

»Wow«, machte Shay, der inzwischen seine Chips geschluckt hatte.

»Domus hießen wir. Domus ist lateinisch für ›Haus‹. Wie auch immer, wir waren die Nummer eins der Branche. In puncto Technik, Name und Fähigkeiten waren wir besser als alle Konkurrenten. Das nächstgrößere Unternehmen, Bamboo Solutions, hatte nicht einmal ein Drittel unserer Größe und war in allen Bereichen

weit unterlegen. Es gab nur ein Feld, auf dem sie besser waren als wir.«

Liam, der sah, dass er Shays Aufmerksamkeit erobert hatte, machte eine Pause, um den Effekt des Kommenden zu steigern. Er dippete einen Chip in die Salsa und sprach erst weiter, nachdem er ihn gegessen hatte. »Sie hatten einen weit besseren CEO als wir.«

Shay war überrascht von Liams Eingeständnis.

»Ja, das war einfach so.« Liam erläuterte. »Brandon Quinn. Ein Ire. Bei Weitem nicht so clever wie ich. Jünger. Nicht viel Erfahrung, besonders nicht in unserer Branche. In puncto Verkaufsgeschick, Finanzen, Technik, Strategie konnte er mir nicht das Wasser reichen. Und das sage ich ohne jede Arroganz. Der konnte mir gar nichts. Tat mir schon fast leid.«

»Ja, und was ist dann passiert?«

»Also, um eine lange Geschichte abzukürzen – was ich laut meiner Frau nicht besonders gut kann –, binnen zweieinhalb Jahren hatten uns dieser verdammte Brandon Quinn und Bamboo die Hälfte unserer Kunden abgenommen und dazu auch noch ein Drittel unserer besten Techniker. Bevor ich noch begriffen hatte, was passierte, war ich auch schon entlassen.«

Jetzt war Shay neugierig. »Und wie hat er das gemacht?«

»Tja, damals wusste ich das auch nicht, aber als ich dann vor vier Jahren Lighthouse engagiert habe, habe ich es erfahren.«

»Und?«

Liam atmete tief durch. »Das, mein Freund, ist genau das, was ich Ihnen hier gern vermitteln wollte.«

## Zur Sache

»Na dann erzählen Sie doch mal«, verlangte Shay, ein wenig ungeduldig.

»Hören Sie, wenn Sie hier noch einmal die Augen über mich verdrehen, dann schütte ich Ihnen die Salsa über den Kopf!«

Shay lachte.

Liam nicht. »Ich meine das ernst«, sagte er und präziserte: »Nicht das mit der Salsa. Aber Ihr Zynismus ärgert mich schon ein bisschen. Schließlich versuche ich Ihnen hier zu helfen, Mann!«

Shay nickte, überrascht, von dem bisher so umgänglichen Engländer einen so direkten Vorwurf zu hören. »Okay, ich hab's kapiert«, erklärte Shay. »Aber ich verstehe immer noch nicht, warum Sie das überhaupt für mich tun wollen. Was haben Sie denn eigentlich davon?«

Liam lächelte wieder. »Wissen Sie, wenn Sie erlebt haben, was ich erlebt habe, und sehen, wie viel Schaden es für andere anrichtet, dann möchten Sie das gern jedem ersparen.«

Shay nickte, teilweise überzeugt.

Liam fuhr fort. »Und wie gesagt, wir sind ja keine Konkurrenten. Wenn ich dazu beitragen kann, dass Sie All-American ein Schnippchen schlagen, dann hilft uns das beiden.«

Shay schien sich damit zufrieden zu geben. »Also gut. Was haben Sie denn nun von Lighthouse gelernt?«

Liam trank einen Schluck Wasser. »Ich habe gelernt, dass von mir erwartet wird, die unangenehmste Arbeit im ganzen Unternehmen zu tun.«

Shay schaute komplett ratlos.

Bevor Liam genauer erklären konnte, was er meinte, kam die Kellnerin mit dem Essen. Sie warnte, dass die Teller sehr heiß seien, aber Shay hörte Liam so gebannt zu, dass er ihren Hinweis nicht



mitbekam und sich prompt die Finger verbrannte, als er den Teller zu sich heranziehen wollte.

»Autsch, ist das heiß!«

Die Kellnerin machte geltend, sie habe gewarnt.

Liam wiegelte ab. »Ja, ja, wir haben nicht richtig zugehört. Alles gut.«

Immer noch ein wenig betroffen, zog sie sich zurück.

Shay hatte sich schnell wieder im Griff. »Sie haben also gesagt, dass von Ihnen erwartet würde, die schlimmste Arbeit im ganzen Unternehmen zu tun.«

Liam korrigierte: »Die unangenehmste Arbeit.«

»Na wie auch immer«, meinte Shay. »Aber vor ein paar Minuten haben Sie mir doch noch erzählt, wie sehr Sie Meetings lieben und alles.«

»Ich habe gelernt, diese Dinge zu lieben.« Mit dem Mund voller Enchilada konnte Liam sich kaum verständlich machen.

»Okay«, erwiderte Shay gönnerhaft. »Das müssen Sie mir erklären.«

Liam brauchte erst noch ein paar Sekunden, um hinunterzuschlucken, bevor er antworten konnte. »Schauen Sie, ich liebe meinen Job. Aber vor drei Jahren hätte ich ihn noch nicht geliebt. Da hätte ich sogar alles getan, um diese Arbeit zu vermeiden.« Er trank einen Schluck Wasser. »So wie Sie heute.«

Shay hätte sich gern verteidigt, aber er wusste einfach noch nicht, worauf Liam hinauswollte.

»Erzählen Sie weiter«, sagte er und nahm einen weiteren Bissen.

Liam fuhr fort. »Also im Grunde meines Herzens bin ich Techniker. Da komme ich her, und da fühle ich mich wohl. Und damit habe ich mich auch befasst in England, als ich gefeuert wurde. Und verstehen Sie mich nicht falsch: Das würde ich auch heute



noch gern tun, wenn ich könnte. Tue ich aber nicht, und kann ich auch nicht.«

»Und warum nicht?«

»Weil ich einen IT-Leiter und einen Technikleiter habe, die sich um diese Dinge kümmern. Ich als CEO habe mich um die Geschäftsführung zu kümmern.«

Shay schüttelte den Kopf. »Das ist doch nicht in Stein gemeißelt. Ich meine, klar, Sie müssen sich als CEO schon um die Geschäftsführung kümmern. Aber deswegen können Sie sich doch auch immer noch mit Technik befassen. Ich nehme mal an, dass Sie auf diesem Gebiet womöglich eh besser sind als die Leute, die Sie dafür eingestellt haben.«

Liam zuckte mit den Achseln. »Vielleicht. Vielleicht auch nicht. Aber darum geht es auch gar nicht. Der Punkt ist: Finanzen, Marketing, Verkauf, Technik, Betriebsabläufe und all das kann ich delegieren, *meinen Job* aber nicht.«

»Wer hat denn gesagt, dass Sie ihn delegieren sollen? Wie viel von Ihrer Zeit nimmt denn bei Ihnen die Tätigkeit als CEO ein?«

»Die ganze. Und noch etwas mehr.«

Shay legte die Gabel nieder. »Wollen Sie damit etwa sagen, dass Ihnen das Management Ihres Teams und Ihres Unternehmens *überhaupt* keine Zeit mehr lässt, sich um andere Dinge im Unternehmen zu kümmern?«

Liam nickte. »Genau.«

Shay lachte. »Vielleicht sollte dann besser ich Ihnen hier ein paar Ratschläge geben, Liam. Ich meine, womit in aller Welt verbringen Sie denn Ihre ganze Zeit?«

»Und damit kommen wir nun endlich zum Zweck meines Besuchs«, lächelte Liam bitter. »Und zum Grund, warum Ihnen Del Mar so haushoch überlegen ist.«

Shay lachte. »Okay, das ist jetzt aber schon ein bisschen großspurig, oder?«

»Hey, Sie sind doch selber total überzeugt zu wissen, wie ein CEO sein sollte«, gab Liam zurück. »Aber denken Sie daran: Ich habe nicht *Ihre* Beratungsfirma angerufen, weil ich Hilfe suchen wollte.«

Shay nahm erst einmal einen Schluck Wasser, um sich zu beruhigen, und ließ seinen Blick durch das leere Restaurant schweifen. Beim Überlegen, wie er eine allzu harsche Antwort vermeiden könnte, dachte er an seine Frau. Schließlich sagte er etwas, was sogar ihm selber völlig untypisch erschien. »Sie haben recht. Ich sollte nicht so flapsig sein. Sie sind hierhergekommen, weil Sie mir helfen wollten, und ich verhalte mich wirklich nicht besonders offen.«

Liam hielt entschuldigend die Hände hoch. »Nein, ich hätte nicht sagen dürfen, was ich gesagt habe. Ich war es, der hier flapsig war. Es ist nur so, dass ...«

Shay ging dazwischen. »Vergessen Sie's! Kommen wir einfach wieder zurück auf den Rat, den Sie mir geben wollten. Es ist schon klar, dass ich mehr Hilfe brauche als Sie.«

Liam war aufrichtig überrascht von der Liebenswürdigkeit und Bescheidenheit seines Gastgebers, Charakterzüge, die er in den vergangenen Stunden bisher so nicht kennengelernt hatte. Er sollte schnell genug erfahren, dass es sich nur um einen Trick handelte.





## Schmutzige Arbeit

»Kennen Sie diese Fernsehshow mit dem Typen, der einen ganzen Tag lang mit Leuten verbringt, die richtig furchtbare Jobs haben?«, fragte Liam.

»Ja, *Dirty Jobs – Arbeit, die keiner machen will* heißt die, oder? Meine Kinder sind immer ganz begeistert; ich schätze, weil es in der Hälfte aller Episoden um ›Aa‹ geht.«

Liam lachte. »Das kann wohl sein. Nein, also mir gefällt die Sendung, weil sie Leute zeigt, die ihre Arbeit lieben, obwohl es Arbeit ist, die kein anderer gern machen würde.«

Shay gab sich daraufhin alle Mühe, nicht sarkastisch zu werden. »Ja gut, aber ich denke nicht, dass es in meinem Job um Dinge geht, die auch nur annähernd damit zu tun haben, Alligatorscheiße wegzuschaufeln oder eine Kloake zu reinigen.«

»Und trotzdem wollen Sie es nicht machen.«

»Okay, okay, ich gebe mich geschlagen«, lenkte Shay sarkastisch ein. »Welchen Teil meiner Arbeit mache ich denn nun angeblich nicht gerne?«

»Fangen wir doch mal mit den Meetings an.«

»Okay, dass ich keine Konferenzen mag, habe ich ja schon zugegeben. Ich halte sie für Zeitverschwendung. Aber darüber haben wir ja schon gesprochen.«

Liam lächelte. »Ja, darüber haben wir schon gesprochen. Aber noch nicht, *warum*.«

Shay lehnte sich zurück und dachte nach. »Ich meine, wir hätten doch auch schon besprochen, warum. Sie sind langweilig. Sie sind Zeitverschwendung. Reicht das nicht?«

»Ja, aber wenn ich jetzt Jackie und Ihre anderen Manager fragte, würden die wahrscheinlich auch sagen, dass Ihre Konferenzen langweilig sind und Zeitverschwendung. Stimmt's?«

Shay zuckte mit den Schultern und versuchte, so gut es ging, eine gewisse Verlegenheit zu verbergen. »Ja, wahrscheinlich schon.«

»Tja, dann sehen Sie mir das jetzt bitte nach, aber: Warum sind Ihre Konferenzen denn so langweilig und eine Zeitverschwendung?«

Shay atmete tief durch und betrachtete das Buntglasfenster am anderen Ende des Raumes. Dann richtete er seine Augen wieder auf Liam und versuchte zu erklären.

»Ich schätze, dass Meetings halt einfach so sind. Ich wüsste nicht, dass ich sie je gemocht hätte.« Er machte eine Pause, weil er das Gefühl bekam, dass seine Antwort ein bisschen schwach klang. »Ich sage ja nicht, dass wir keine Meetings abhalten sollten. Schließlich erfahre ich dabei, was im Geschäft vor sich geht. Aber wie ich es sehe, heißt es da einfach: Augen zu und durch, und danach gehen alle wieder an die Arbeit.«

Liam nickte, er wollte Shay nicht in die Enge treiben. »Das verstehe ich. So ging es mir auch immer.«

»Echt?«

Liam lachte. »Oh ja. Ich habe genauso geklungen wie Sie.«

»Und was hat sich da nun geändert?«

»Also, das Erste, was sich geändert hat, war, dass die Berater von Lighthouse mich überzeugen konnten, dass Meetings das Wichtigste sind, was ein CEO zu tun hat. Und wenn meine Meetings schlecht wären, langweilig und ineffektiv, dann wäre das meine eigene Schuld und eine tödliche Gefahr für das Unternehmen. Und bis ich das nicht eingesehen hätte, könnten auch keine Konferenztaktiken und Verfahrensweisen daran etwas ändern.«

Shay verzog das Gesicht. »Also ich weiß nicht.«

»Sobald ich das akzeptiert hatte, war es für mich überhaupt nicht mehr schwer, Konferenzen interessant und effektiv zu gestalten.«



Da er gern das Thema wechseln und herausfinden wollte, ob vielleicht Liams übrige Ratschläge besser wären, tat Shay so, als hätte er sich überzeugen lassen, und fragte: »Dann ist das also der Punkt, in dem Ihnen Lighthouse weitergeholfen hat?«

Liam nickte. »Ja, aber das ist nur ein Teil des Ganzen.«

»Was denn noch?«

Liam lächelte milde. »Der nächste Punkt wird Ihnen nicht gefallen.«



## Menschen

Nach dieser Warnung Liams musste Shay tatsächlich lachen.  
»Noch schlimmer als Meetings?«

»Ja, ich denke schon«, lachte Liam zurück. »Es kostet noch mehr Zeit und Energie.«

»Autsch!«, machte Shay. »Na, dann geben Sie's mir mal!«

»Es geht ums Management von Menschen, angefangen bei Ihrem eigenen Team. Also dafür zu sorgen, dass die Leute zusammenarbeiten und sich nicht durch bürotaktische Spielchen und Konfusionen aus der Bahn bringen lassen.«

Jetzt wirkte Shay erleichtert, geradezu eifrig. »Ach, Sie sprechen von Teambuilding! Also da haben wir jedes Jahr so eine Veranstaltung mit gemeinsamen Aktivitäten, bei denen wir uns als Team zusammenfinden.« Er klang fast ein wenig stolz, hier auf dem Laufenden zu sein.

»Nein.« Liam schüttelte den Kopf. »Ich meinte eigentlich eher die tagtägliche Weiterentwicklung Ihres Teams. Also die Leute dazu zu bringen, ehrlich zueinander zu sein und vernünftig miteinander zu streiten. Dafür zu sorgen, dass sie sich auch gegenseitig darauf hinweisen, wenn sie Mist gebaut haben und sich nicht vernünftig auf ihre Arbeit konzentrieren.«

Shay entgegnete ohne zu zögern: »Oh, so etwas hasse ich. Das kann ich nicht leiden.«

Liam war sich nicht sicher, wie er das meinte, wollte aber auf jeden Fall positiv bleiben. »Das ist doch schon mal gut. Und was tun Sie in solchen Fällen?«

»Ich sage den Leuten, dass ich es nicht ausstehen kann, wenn sie kleinkarierte taktische Spielchen aufführen und sich wie die Kinder benehmen.«

»Und funktioniert das auch? Wenn ich jetzt zum Beispiel Jackie oder Karl fragte, ob die Leute bei Ihnen offen und ehrlich zueinander sind oder ob es bei Ihnen im Team eine Menge taktische Spielchen gäbe, was würden die denn da wohl sagen?«

»Tja.« Shay wirkte ein wenig entmutigt. »Die würden wahrscheinlich sagen, dass es auf diesem Gebiet bei uns noch so einiges zu tun gäbe.«

»Und was tun Sie?«

Shay wirkte ratlos. »Was tun *Sie* denn?«

Liam lachte. »Ich führe eine Menge direkte und unbequeme Gespräche mit meinen Leuten.«

Shay ließ die Schultern sinken. »Oh, so etwas hasse ich.«

Nach einem Moment des unbehaglichen Schweigens mussten beide CEOs auf einmal laut loslachen, es klang fast ein wenig selbstmitleidig.

»Tja«, versicherte ihm Liam, »es dürfte wohl feststehen, dass es nur sehr wenige Leute auf der Welt gibt, die an so etwas Spaß haben.«

Shay nickte zustimmend.

Liam fuhr fort. »Das ist aber auch der Grund, warum ich vorhin gesagt habe, dass von Ihnen erwartet wird, die unangenehmste Arbeit im ganzen Unternehmen zu tun.« Er machte einen Moment Pause, um die Aussage sacken zu lassen. »Schauen Sie, wenn der CEO die Leute nicht wegen ihrer Macken und Schwächen zur Rede stellt, so unangenehm wie das ist, dann kann er nicht erwarten, dass irgendwer sonst das tut. Es ist zwar ätzend, aber es muss einfach sein.«

»Wie bei Jackie«, räumte Shay ein.

»Wie bei Jackie«, bestätigte Liam. »Und bei jedem anderen, der zur Rede gestellt gehört.«

Mit einem plötzlichen Energieschub richtete sich Shay in seinem Stuhl auf und fragte Liam frohgemut: »Und Sie wollen mir jetzt sagen, dass auch das Ihnen Spaß macht?«

»Na ja.« Liam versuchte seine Worte sorgfältig abzuwägen. »Dass ich daran Spaß hätte, kann ich wohl nicht gerade sagen. Ich meine, jedes Mal, wenn so etwas ansteht, würde ich es schon am liebsten vermeiden.«

»Worüber reden wir hier eigentlich genau?«, wollte Shay nun wissen.

Liam dachte einen Moment lang nach. Dann lachte er plötzlich leicht gequält auf, weil ihm eine kürzliche Begebenheit eingefallen war. »Vor ein paar Wochen musste ich meinen Verkaufsleiter auffordern, während der Meetings nicht mehr vor sich hin zu summen.«

»Haben Sie jetzt gerade *summen* gesagt?«

Liam nickte.

»Oh, kommen Sie!«, protestierte Shay. »Jetzt wird's aber albern. Ich dachte, Sie reden hier von geschäftlichen Themen – verpassten Terminen, verärgerten Kunden. *Summen?*«

Liam zuckte mit den Achseln und lachte. »Ich weiß, das hört sich komisch an. Aber das hat die Leute echt in den Wahnsinn getrieben. Es hat alle total abgelenkt.«

Shay lachte nur, aber es klang nun schon ein wenig abwertend.

Liam machte keinen Rückzieher. »Ich lege mich auch mit den Leuten an, wenn sie während der Sitzungen ihr Handy checken. Ich musste meinen Verkaufsleiter schon auffordern, weniger zu reden und stattdessen mehr Fragen zu stellen. Und mehr als einmal musste ich Teammitglieder zur Rede stellen, bei denen ich den Eindruck hatte, dass sie dem Management ihrer eigenen Leute zu wenig Zeit widmen.« Er machte eine Pause. »Ja, und ich muss natürlich auch bereit sein, sie an ihre Zahlen und

Termine zu erinnern. Aber das ist viel einfacher, als wenn es um Verhaltensfragen geht.«

»Schätze ich auch«, gab Shay zu. »Aber das ist ja auch nicht so wichtig.«

Liam konterte. »Okay, und was ist mit Jackie?«

»Was soll denn mit ihr sein?«

»Was wäre es Ihnen und Ihrem Team denn wert, wenn sie zu einem etwas überlegteren und diplomatischeren Auftreten bewegt werden könnte?«

Shay schüttelte den Kopf. »Kein Ahnung. Wenn sie es allerdings nicht schaffen sollte, nächstes Jahr die Ausgaben um vier Prozent zu kürzen, dann werde ich sie wohl feuern müssen.«

Liam runzelte die Stirn.

»War nur Spaß. Was ich sagen wollte, ist: Wenn sie ihren Job gut macht, ist mir doch völlig wurscht, ob sie schlechten Atem hat, in den Besprechungen furzt oder in der Kantine Musical-Songs vor sich hin singt.«

Jetzt musste sogar Liam lachen. »Aber Sie übersehen dabei die Wirkung, die sie auf andere hat, Shay. Und das vermindert dann auch Ihre Fähigkeit, sie zum Kürzen ihrer Budgets und zum Erledigen ihrer Arbeit zu bewegen. Das müssen Sie doch auch sehen, Shay.«

»Mag sein. Aber ich werde jetzt nicht herumgehen und meine erwachsenen Manager behandeln wie einen Haufen Schulkinder. Wir sind doch alle groß genug, dass wir mit den Marotten der anderen umgehen können, ohne großes Aufhebens davon zu machen.«

Liam saß nur da und hörte zu.

Als Shay merkte, dass Liam keine Widerworte gab, versuchte er eine gemeinsame Basis herzustellen.

»Hey, könnte es nicht einfach sein, dass viele Wege nach Rom führen? Vielleicht haben wir einfach nur eine andere Herangehensweise.«

Liam nickte, aber ohne Begeisterung.

Shay legte nach. »Hören Sie, wenn ich es schaffe, zusammen mit einem strategischen Partner ein großes Verkaufsgeschäft auf die Reihe zu kriegen, oder zum Spottpreis ein Unternehmen aufzukaufen, oder durch mein Verkaufs- und Verhandlungsgeschick einen Riesenkunden an Land zu ziehen, dann würde ich doch sagen, mache ich es mehr als wett, wenn Leute wie Jackie weiterhin ihre Ecken und Kanten haben.«

»Tja«, lenkte Liam freundlich ein. »Vielleicht ist es bei mir ja wirklich nur ein anderer Weg nach Rom.«

Liam entschloss sich, erst einmal einen Rückzieher zu machen, und die nächste halbe Stunde unterhielten sich die beiden CEOs dann über die Herausforderungen des Geschäfts, den Umgang mit Konkurrenten und staatlichen Vorschriften und ähnliche branchenspezifische Themen. Das war bisher der angenehmste Teil ihrer Zusammenkunft.

Schließlich kam die Kellnerin und brachte die Rechnung. Liam bedankte sich und griff nach dem Zettel.

»Auf gar keinen Fall, mein Freund«, protestierte Shay. »Sie kommen extra hierher und geben mir kostenlos Ratschläge, da ist es ja wohl das Mindeste, was ich tun kann, wenn ich die ...«, er warf einen Blick auf die Rechnung, »23 Dollar und 15 Cent für unser Essen bezahle.«

Er ließ 30 Dollar auf dem Tisch und rief nach einem Blick auf seine Uhr aufgeräumter, als Liam für gerechtfertigt hielt: »Setzen wir das Gespräch in meinem Büro fort!«

Liam hatte keine Ahnung, was ihn dort erwartete.





## Falle

Auf dem Weg zurück ins Büro rief Shay seine Assistentin Rita an und gab kurz durch: »Bin in zehn Minuten wieder da.«

Liam wunderte sich, warum ihre Ankunftszeit so wichtig sein sollte, dachte aber nicht weiter darüber nach.

Als sie am Büro eintrafen und aus dem Auto stiegen, machte Shay dann eine Bemerkung, die Liam etwas argwöhnisch werden ließ.

»Wissen Sie, Liam, ich habe wirklich großen Respekt vor Ihnen, und ich weiß es sehr zu schätzen, dass Sie hier vorbeigekommen sind. Ich hoffe, Sie wissen das.«

Leicht verblüfft, zögerte Liam einen Moment, bevor er die Autotür zuschlug. »Ähm, okay. Vielen Dank.«

Als sie im Büro eintrafen, wartete Rita schon auf sie. »Joe und Kerry sind oben im Konferenzraum.«

»Danke, Rita.«

Auf der Treppe hinauf zum besten Konferenzraum des Hauses fragte Liam: »Erwarten Sie jemanden?«

Shay entgegnete selbstbewusst: »Da sind ein paar Leute, die ich Ihnen gern vorstellen wollte.«

Oben angekommen, sah Liam einen Mann und eine Frau in Business-Kleidung, die auf die San Francisco Bay hinausschauten.

»Danke, dass Sie so kurzfristig vorbeikommen konnten«, sagte Shay in einem Ton, als begrüße er alte Freunde.

Shay stellte vor. »Das ist Liam, CEO von Del Mar Alarm.«

Der Mann sprach als Erster. »Wir haben schon viel Gutes von Ihnen gehört, Liam.«

Die beiden schüttelten Liam die Hand, und Shay stellte sie vor. »Liam, das sind Joe Werblun und Kerry Ryder.«

»Sie können Joey zu mir sagen.«



Liam war es ein Rätsel, warum die beiden hier waren. »Und was machen Sie beiden so?«, fragte er.

Joey schaute Shay an. »Oh, Sie haben noch gar nicht darüber gesprochen?«

Shay schüttelte den Kopf. »Nein. Ich dachte, es wäre besser, bis jetzt zu warten.«

Kerry zögerte erst ein wenig, ergriff dann aber das Wort. »Also wir sind von Bayside Partners. Wir sind Shays Beteiligungsgesellschaft.«

Liam schaute Shay ratlos an.

Shay, der nun mit der Sprache herausrücken musste, schaute zunächst auf seine Schuhspitzen, dann Liam ins Gesicht und verkündete: »Ich würde gern Ihr Unternehmen kaufen, mein Freund.«

Er wartete gespannt, wie der britische CEO reagieren würde.

Liam runzelte aber nur die Stirn, so als könne er nicht so recht verarbeiten, was er gerade gehört hatte.

Shay setzte nach. »Wir machen Sie zum sehr reichen Mann, Liam.«

Shay und seine Investoren bewegten sich in Richtung Konferenztisch und setzten sich, während Liam ihnen wie betäubt folgte. Als alle saßen, sprach Joey als Erster.

»Ich weiß, das kommt jetzt ziemlich unerwartet. Shay hat uns erst heute Morgen angerufen. Aber die Art, wie er uns Ihr Unternehmen beschrieben hat, und die Vorstellung, einen ernst zu nehmenden regionalen Rivalen für All-American Alarm aufbauen zu können, hat uns sofort für den Vorschlag eingenommen.«

Liam begann ganz langsam aus seinem Zustand der Benommenheit zu erwachen und bekam nun einen ganz roten Kopf. »Was bringt Sie denn, bitte schön, auf die Idee, das wäre in irgendeiner Form machbar?!«

»Nun«, versuchte Joey höflich zu erklären, »Golden Gate Security ist ziemlich gut bei Kasse. Die liquiden Mittel sind weit höher als bei Ihnen in San Diego.« Er zögerte, bevor er fortfuhr. »Und, na ja, wir haben auch schon mit einigen Ihrer Vorstandsmitglieder gesprochen.«

»Und was haben die gesagt?«, erkundigte sich Liam verzweifelt. »Ich kann mir nicht vorstellen, dass sie ...«

Kerry schaltete sich ein. »Also ich habe mit Tom und Kathryn gesprochen, und die beiden haben gesagt, sie würden auf keinen Fall zustimmen.«

Liam war sichtlich erleichtert. »Genau. Ich habe auch nicht angenommen ...«

Diesmal ging Joey dazwischen. »Bis wir ihnen erzählt haben, wie viel wir bereit wären zu bezahlen. Das schien ihre Haltung zu ändern.«

»Und was ist mit Ihrem eigenen Vorstand?«, erkundigte sich Liam nun bei Shay. »Halten die das für eine gute Idee?«

Shay nickte. »Als ich denen Ihre Zahlen präsentiert habe, meinten die nur, ich solle mich ranhalten.«

»Und deswegen sind wir auch hier«, erläuterte Kerry. »Wir denken, das Fenster zu der Gelegenheit, das sich hier öffnet, könnte schneller wieder geschlossen sein, als wir denken. Anschließend wollen wir auch noch zwei große Sicherheitsunternehmen in Los Angeles und Phoenix kontaktieren, um zu sehen, ob wir hier an der Westküste nicht eine echte Bedrohung für All-American Alarm aufbauen können.«

Liam nickte, aber nur als Zeichen, dass er Kerrys Worte gehört hatte. Sein Schock ging in Resignation über. »Sie erwarten ja wohl nicht, dass ich mich hier gleich auf der Stelle verbindlich äußere, oder?«

Joey lachte. »Natürlich nicht. Wir sind nur persönlich erschienen, um zu demonstrieren, wie ernst es uns mit der Sache ist.

Shay war der Meinung, das sei besser als ein Anruf oder eine Skype-Konferenz. Aber wir würden schon gern Tempo machen und das Ganze bis zum Ende des Fiskaljahrs bei Golden Gate zum Abschluss bringen.«

»Das gibt uns noch zweieinhalb Monate Zeit«, erläuterte Shay.

Liam nickte leidenschaftslos. »Okay. Gibt es sonst noch irgendwas Besonderes, was Sie hier mit mir persönlich klären möchten?«

Joey und Kerry schauten sich an und schüttelten dann den Kopf in Richtung Liam.

»Nein«, erklärte Kerry. »Im jetzigen Stadium müssen wir erst einmal ein paar verkehrsubliche Sorgfaltsprüfungen vornehmen und Papierkram erledigen, erst dann können wir Ihnen etwas Konkretes vorlegen. Wir lassen Sie wissen, wann wir gesprächsbereit sind, und wenn alles glatt läuft, würden wir auch gern möglichst bald einen Ortstermin anberaumen.«

Liam nickte wieder und rang sich ein Lächeln ab. »Okay. War nett, Sie kennenzulernen.« Es war deutlich, dass er es nicht so meinte.

Da sie die Botschaft verstanden hatten, dass Liam hier nichts mehr sagen wollte, standen die beiden schick gekleideten Investoren auf, schüttelten Shay noch die Hand und gingen. Shay kehrte ein wenig nervös an den Tisch zurück.

»Tja, ich weiß, das war eine Art Schock für Sie, Liam.«

Liam wirkte benommen. »Ach, glauben Sie wirklich?«, entgegnete der mit einer Mischung aus Ärger und Sarkasmus.

Shay fuhr fort: »Aber ich denke, dass das im Moment genau der richtige Schritt wäre.«

Schweigen.

Endlich ergriff Liam das Wort, wobei er seine Gefühle kaum noch im Zaum halten konnte. »Shay, es wäre ein Leichtes für mich, jetzt ziemlich wütend auf Sie zu sein.« Er machte eine Pause. »Ehrlich



gesagt, wenn ich jetzt die Boxhandschuhe dabei hätte, die immer für meinen Bruder und mich bei meinen Eltern in der Garage lagen, dann wäre die Versuchung groß, sie zu schnüren und Sie in diesem Konferenzraum windelweich zu prügeln.« Er machte wieder eine Pause. »Aber das ist nicht mein Ding.«

Shay lächelte verlegen und unbehaglich. »Na, da bin ich ja schon mal froh.«

Liam ging auf den schwachen Versuch, Humor ins Spiel zu bringen, nicht ein. »Und wirklich froh sollten Sie sein, dass ich Ihnen nicht vor Ihren Partnern gesagt habe, was ich Ihnen jetzt sagen werde.«

»Vielen Dank«, brachte Shay hervor, obwohl er keine Idee hatte, worauf Liam hinauswollen könnte.

»Bitte. Denn wir werden das Gespräch, das wir heute Mittag geführt haben, noch fortsetzen müssen. Und wenn Sie der Meinung sein sollten, dass ich da schon direkt gewesen sei, dann werden Sie sich noch wundern.«

Das Lächeln verschwand aus Shays Gesicht.





## Härtere Bandagen

»Meinen Sie denn wirklich, dass unser Gespräch jetzt noch relevant ist?«, fragte Shay. »Ich meine, angesichts dessen, was jetzt hier läuft?«

Liam atmete einmal tief durch. »Sie begreifen es wirklich nicht, was?«

»Anscheinend wohl nicht«, antwortete Shay wenig überzeugend.

»Glauben Sie denn wirklich, Sie könnten einfach übernehmen, was wir bei Del Mar aufgebaut haben, und es genau so fortführen?« Er wartete keine Antwort ab. »Glauben Sie, unsere Zahlen hätten nicht mit dem zu tun, was ich Ihnen vorhin erklären wollte?«

Shay sagte darauf nichts, aber seine Haltung vermittelte, dass er Liams Meinung nicht teilte.

»Eure Zahlen sind hier doch so viel schlechter als unsere, weil Sie Ihren Job nicht machen!« Liam stand auf. »Sie mögen Ihren Job ja nicht einmal!«

»Jetzt warten Sie aber mal«, warf Shay ein, nun doch ein wenig aufgebracht.

Liam hörte aber nicht auf. »Sie halten grauenhafte Meetings ab, und es ist Ihnen egal! Sie führen Ihre Mitarbeiter und Ihr Team nicht, und es ist Ihnen egal! Sie scheuen davor zurück, unbequeme Gespräche mit Ihren Mitarbeitern zu führen. Und stattdessen verbringen Sie Ihre Zeit lieber damit, das zu tun, wonach Ihnen gerade ist.«

Shay leistete keinen Widerstand.

Liam machte weiter. »Ist Ihnen denn überhaupt nicht klar, dass Ihr Job darin besteht, das zu tun, was kein anderer im Unternehmen tun kann?«





Shay schien darauf keine Antwort zu haben. Schließlich versuchte er es mit dem kläglichen Einwand: »Vielleicht delegiere ich ja lieber.«

»Ach kommen Sie, Mann!« Liam sprach jetzt mit erhobener Stimme. »Sie delegieren nicht, Sie verweigern die Arbeit!«

Innerhalb von Minuten hatte sich Shays Befindlichkeit von selbstbewusst über entschuldigend in defensiv verwandelt. »Ist das alles, was Sie vorzubringen haben? Dass ich keine Meetings mag und meine Mitarbeiter nicht gern babysitte?«

»Nein, das ist noch nicht alles. Aber es geht auch gar nicht um Meetings und Babysitting. Sondern es geht darum, dass Sie Ihre Leute über die wichtigen Dinge im Gespräch halten müssen und dass Sie Ihre Mitarbeiter auf hohe Standards verpflichten.« Er machte eine Pause. »Aber vielleicht passt das ja auch ganz gut, wo Ihre eigenen Standards so niedrig sind.«

Jetzt wurde Shay aber wütend. »Das ist doch Blödsinn. Ich reiße mir hier den Arsch auf für das Unternehmen. Und bloß weil ich Sie hier ausmanövriert habe, haben Sie noch lange nicht das Recht ...«, er suchte nach den richtigen Worten, »sich wie ein Arschloch zu benehmen.«

Liam sagte darauf nichts. Schweigen.

Als er sich sicher war, dass von Shay erst mal nichts mehr kam, sagte er schließlich: »Sie haben recht.« Kleine Pause. »Und sie haben unrecht.«

Shay wirkte weder zufrieden noch verärgert, daher fuhr Liam fort: »Ich habe kein Recht, mich wie ein Arschloch aufzuführen, und meine letzte Bemerkung war überzogen.«

Shay war zwar immer noch wütend, zuckte aber mit den Schultern, wie um zu sagen *Schon okay*. »Und womit habe ich unrecht?«

»Das werden Sie zwar nicht hören wollen, aber ich muss es Ihnen trotzdem sagen.« Er machte eine kurze Pause, bevor er fortfuhr.





»Mag ja sein, dass Sie hier bis zum Umfallen arbeiten. Aber Sie tun das nicht im Sinne des Unternehmens.«

»Was soll denn das jetzt heißen?«, wollte Shay wissen.

Auch wenn er fürchtete, dass sein Gegenüber handgreiflich werden könnte, antwortete Liam: »Sie tun das alles nur für sich selbst.«

Zu Liams großer Überraschung – und auch Erleichterung – wirkte Shay jetzt weniger wütend als vielmehr traurig. Tatsächlich sagte er nur: »Erklären Sie mir das.«

In dem Moment dachte Liam, dass vielleicht doch noch etwas Hoffnung bestand, zu ihm durchzudringen.







## Ans Eingemachte

Liam kehrte zum Tisch zurück und setzte sich neben Shay. »Okay, passen Sie auf. Ich nehme jetzt kein Blatt mehr vor den Mund.«

»Ach, haben Sie das bisher? Denn wenn das ...«

Liam unterbrach ihn. »Nein, habe ich nicht. Aber ich hätte auch verdammt boshaft werden können.«

»Okay«, entgegnete Shay mit einer eigenartigen Mischung aus Verwirrung und Vertrauen.

»Ich bringe es jetzt mal auf den Punkt: Sie tun nur das, was Ihnen Spaß macht. Sie tun nicht das, was Ihr Unternehmen von Ihnen braucht. Und das ist auch der Grund, warum die Leistungen Ihres Unternehmens so weit hinter unseren liegen.« Er machte eine Pause. »Das müssen Sie mir glauben. Ich sage Ihnen die Wahrheit.«

Shay versuchte das zu verarbeiten.

»Und in ein paar Minuten werde ich Ihnen eine Frage stellen. Die müssen Sie mir ehrlich beantworten. Sie werden darüber nachdenken müssen. Die Frage ist entscheidend wichtig.«

»Warum stellen Sie mir die nicht jetzt gleich?«

Liam schüttelte den Kopf. »Ich denke, Sie werden sie etwas später besser beantworten können.«

Shay lächelte. »Sie sind schon seltsam, Liam. Ich meine, im einen Moment wollen Sie mir eine reinsemmeln. Und im nächsten Moment wollen Sie mir helfen.«

»Oh, ich würde Ihnen schon immer noch gern eine semmeln«, entgegnete Liam. »Aber ich denke, wir können das hier auch immer noch klären und damit eine Tragödie verhindern.«

Shay hörte auf zu lächeln. »Oder vielleicht kann ich Sie ja auch überzeugen, dass es gar keine Tragödie wäre.«

»Das würde mich glücklich machen«, sagte Liam.



Dann ging er zum Whiteboard und schrieb das Folgende darauf:  
Was ich versäumt habe, als ich noch ein schlechter CEO war

Gute Meetings abhalten

Mein Managerteam entwickeln

Führen meiner Manager als Personen

Schwierige Gespräche mit den Leuten führen

Wichtige Botschaften an die Mitarbeiter ständig kommunizieren  
und wiederholen

Liam wandte sich um und sah Shays Unbehagen beim Lesen der Punkte an der Tafel.

»Schauen Sie, so dürfen Sie schon mal nicht darauf reagieren. Wenn Sie sich vor solchen Dingen fürchten, ist es aus.«

Shay schüttelte den Kopf. »Okay, was haben Sie noch?«

Liam kreiste an der Tafel *Führen meiner Manager* ein.

Shay runzelte die Stirn. »Darüber haben Sie doch schon gesprochen.«

»Nein, da ging es darum, die Leute, einschließlich Manager, wegen unangenehmer Dinge zur Rede zu stellen. Hier geht es darum, dass ich genug darüber weiß, woran meine Manager gerade arbeiten, damit ich ihnen jede benötigte Unterstützung anbieten kann.«

»Darin bin ich aber ganz gut, denke ich. Sie erinnern sich doch, was Jackie Ihnen heute Morgen erzählt hat, oder?«

»Ja, aber ich denke, das ist noch etwas anderes«, erwiderte Liam.  
»Oder schildern Sie mir doch mal, wie Sie das meinen.«

»Na ja«, Shay dachte nach, »so wie sie es ausgedrückt hat, lasse ich die Dinge halt laufen, bis die Kacke am Dampfen ist. Und dann muss ich mich einschalten und übernehmen.«

»Gut, dann kommt hier meine Frage an Sie.«

»Die große Frage?«

»Nein, eine kleine. Aber sie ist entscheidend beim Managen.« Er machte eine Pause. »Wenn die Kacke am Dampfen ist, wie Sie das ausdrücken, sind Sie dann für gewöhnlich überrascht? Oder sehen Sie es kommen und ...«

Shay ging dazwischen. »Ich bin jedes Mal überrascht. Und ich bin unzufrieden; weshalb meine Leute auch nicht wollen, dass ich mich einschalte.«

»Wenn Sie also sagen, dass Sie die Dinge laufen lassen, dann meinen Sie das auch genau so?«

Shay nickte. »Oh ja. Ich stelle hier Leute ein, die jede Menge Erfahrung haben und die es nicht nötig haben sollten, angeleitet zu werden.«

»Und warum meinen Sie, dass sie nicht angeleitet werden müssten«, fragte Liam. »Oder warum überhaupt Personen nicht angeleitet werden müssten?«

»Keine Ahnung. Wenn ich den Leuten so viel bezahle, wie ich es tue, dann sollte ich doch wohl erwarten dürfen, dass die sich selber managen können. Es sind schließlich alles große Jungs und Mädchen.«

»Was genau verstehen Sie denn unter Managen?«

»Na, da geht es eben um Zielsetzung und das Überwachen von Fortschritten und das alles. Das habe ich 20 Jahre lang gemacht. Jetzt, wo ich der CEO bin, ist es was anderes.«

»Inwiefern?«, fragte Liam mit der Geduld eines Staatsanwalts.

»Keine Ahnung. Hören Sie mal, wenn ein CEO seinen Managern über die Schulter schauen muss, dann hat er doch die falschen Leute eingestellt. Ich werde hier doch kein Mikromanagement für einen 52-jährigen Betriebsleiter betreiben. Und ich denke, meinen Leuten ist meine Vorgehensweise auch lieber.«

»Aber nicht, wenn etwas schiefläuft.«

»Wenn etwas schiefzulaufen beginnt, dann schalte ich mich ja ein und helfe ihnen.«

»Sie meinen, Sie übernehmen dann die Arbeit dieser Leute, insbesondere wenn es um Marketing oder Verkauf oder Fusionen und Übernahmen geht.«

»Nennen Sie es, wie Sie wollen. Ich helfe ihnen.«

Liam schnitt einen separaten Fragenkomplex an. »Wenn Sie also Meetings haben ...«

»Sind wir schon wieder bei Meetings?«, lachte Shay sarkastisch.

»Wir sind schon wieder bei Meetings.« Liam schaute aufs Whiteboard, als suche er in den Worten dort etwas Bestimmtes. »Sagen Sie mir doch mal genau, was auf Ihren Teamsitzungen so passiert.«

Shay ließ einen frustrierten Seufzer hören.

»Wie meinen Sie das?«

»Wie führen Sie die durch? Was machen Sie als Erstes, als Zweites, Drittes?«

Shay schüttelte frustriert den Kopf, fügte sich dann aber. »Also, als Erstes bitte ich für gewöhnlich Jackie, uns die Zahlen zu präsentieren. Je nachdem was sie uns erzählt, stelle ich eine Menge Fragen dazu. Wenn wir mit unseren Dienstleistungsumsätzen im Rückstand sind, frage ich Karl danach. Wenn es ein Ausgabenproblem ist, frage ich die Abteilung, die ihr Budget überzogen hat. Dann gibt rund um den Tisch jeder ein Update darüber, woran er oder sie gerade arbeitet. Und vielleicht sprechen wir dann auch noch über irgendwelche großen Themen, die gerade in der Luft liegen.«

»Zum Beispiel?«

»Das kann alles sein, von einem neuen Großkunden, den wir an Land ziehen wollen, über eine neue Werbekampagne bis hin

zu ...« Er überlegte. »Keine Ahnung, bis hin zur Planung der Weihnachtsfeier. Was eben gerade anliegt.«

»Was ist mit Technik oder Personal oder operativem Geschäft?«

Shay schüttelte den Kopf. »Ich bin kein Techniker. Da habe ich zum Glück Ben. Und das operative Geschäft macht Margaret. Und Personal ist mir meist zu emotional.«

»Also befassen Sie sich auch hier wieder nur mit den Themen, von denen Sie etwas verstehen?«

Shay zuckte mit den Achseln und nickte dann.

»Themen, die Ihnen Spaß machen.«

Er nickte wieder, aber schon weniger begeistert. Dann fiel ihm etwas ein. »Hey, vorhin haben Sie mir doch erzählt, Sie hätten keine Zeit, sich im Detail um die Abteilungen Ihrer Manager zu kümmern, sondern Ihre ganze Zeit ginge für die Geschäftsführung als CEO drauf. Und jetzt sagen Sie mir, ich solle bei meinen Leuten Mikromanagement betreiben.«

Liam schüttelte den Kopf. »Also zunächst einmal habe ich nicht gesagt, dass ich die Arbeit meiner Leute mache. Ich coache sie nur, vergewissere mich, dass sie einen guten Plan haben und dass ich von jedem größeren Problem erfahre, bevor es zu spät ist, etwas zu unternehmen. Das ist ja kein Mikromanagement.«

»Das ist doch gehüpft wie gesprungen.«

Liam schüttelte den Kopf. »Nein. Das ist Management. Mikromanagement nennen das nur Mitarbeiter, die nicht zur Verantwortung gezogen werden wollen.«

Diese Logik schien Shay tatsächlich zu akzeptieren.

Liam brachte seinen Gedanken zu Ende. »... und CEOs, die nicht wollen, dass sie überhaupt managen müssen.«

»Autsch«, meinte Shay gespielt sarkastisch.

»Hören Sie mir bis zu Ende zu. Bloß weil jemand 40 oder 50 oder 60 ist und jede Menge Erfahrung hat, heißt das doch noch nicht, dass er oder sie nicht geführt oder gemanagt werden müsste. Das ist doch keine Strafe und kein mangelndes Vertrauen. Sondern das ist der Nutzen von Führung und Anleitung. Ich meine, selbst der beste Fußballer der Welt braucht schließlich einen Coach.«

»Meinen Sie jetzt Fußball oder Football?«, wollte Shay ihn wieder aufziehen.

Liam war jetzt aber nicht in der Stimmung, auf Shays alberne Witzchen einzugehen. »Sie wissen schon, was ich sagen will. Die besten Golfer und Tennisspieler oder sonstigen Sportler bezahlen hohe Summen für ihr Coaching. Und warum meinen Sie dann, ein Marketing-, Verkaufs- oder Finanzleiter brauche so etwas nicht? Und damit ist noch nichts über ihr Management als Team gesagt.«

Shay zuckte mit den Schultern.

Liam blieb hartnäckig, noch intensiver jetzt. »Ich meine es ernst, Shay. Es ist ein Zeichen von Nachlässigkeit, wenn ein CEO darauf verzichtet, seine Leute zu führen, bloß weil er damit durchkommt.«

»Tut mir leid, wenn ich skeptisch bleibe. Ich dachte, was Ihre Managementberater Ihnen gesagt hätten, wäre ein bisschen ...« Er suchte nach den richtigen Worten. »Konkreter. Das klingt für mich alles total wischiwaschi.«

Liam atmete einmal tief durch. »Können wir zehn Minuten Pause machen? Jetzt muss ich mal telefonieren.«

Shay schaute auf die Uhr. »Klar. Wir haben noch viel Zeit, bis der Tag um ist, und ich muss selber auch noch kurz meinen Vorstand anrufen. Treffen wir uns um zwei wieder hier.«

Als Shay ging, betete Liam, dass er Amy erreichen würde.



## Skype

Als Shay zurückkehrte, sah er, wie Liam per Laptop ein Skype-Telefonat mit einer Frau führte. Shay versuchte per Blickkontakt mit Liam zu klären, ob er eintreten dürfe.

Liam winkte ihn herein.

»Hier ist er, Amy«, sagte Liam zu der Frau auf dem Bildschirm.

Dann wandte er sich an Shay, um die beiden einander vorzustellen. »Shay, das ist Amy Stirling, mit der Sie letzte Woche schon einmal kurz gesprochen haben. Sie ist Partnerin bei Lighthouse und die Beraterin, mit der wir in den letzten Jahren hauptsächlich zusammengearbeitet haben.«

Shay setzte sich vor den Computer und grüßte die Beraterin selbstbewusst. »Hi Amy. Schön, Sie kennenzulernen. Ich weiß es wirklich zu schätzen, dass Liam mir hier mitteilen möchte, was Sie für ihn getan haben.«

»Tatsächlich?«, fragte Amy, ohne Sarkasmus oder ein Urteil erkennen zu lassen.

»Klar. Ist doch immer gut, Neues zu lernen«, antwortete Shay höflich.

»Ich habe nur etwa zehn Minuten, bevor ich wieder zu meinem Klienten muss. Daher werde ich sehr direkt sein, wenn das okay ist.«

»Bitte.«

»Also Liam scheint eher zu finden, dass Sie gar nicht daran interessiert seien, Neues zu lernen. Aber vielleicht hat er einfach nicht gut dargestellt, was wir mit ihm bei Del Mar gemacht haben. Könnte das sein?«

Shay ging nicht unmittelbar darauf ein. »Amy, ich will auch direkt sein. Ich kann einfach nicht erkennen, wie solche Sachen, also Meetings und Menschenführung und unbequeme Gespräche und so weiter, über Erfolg und Misserfolg entscheiden sollen.



Es ist ja nicht so, dass ich keinerlei Wert darin sehen könnte. Aber es macht halt nicht jeder CEO seine oder ihre Arbeit auf diese Weise.«

Amy hörte ihn an. »Okay, Sie sind nicht der erste CEO, der so etwas sagt. Tatsächlich klang Liam vor ein paar Jahren ziemlich genauso.«

Liam nickte in Shays Richtung, wie um ihm zu bedeuten *Ich hab's Ihnen gesagt*.

Sie fuhr fort. »Ich will hier so klar wie möglich reden. Wenn Ihre Meetings und Besprechungen schlecht sind, dann treffen Sie auch schlechte Entscheidungen. Da gibt es kein Vertun. Und Sie sprechen höchstwahrscheinlich auch nicht über die richtigen Dinge.«

Shay sah so aus, als wolle er darauf reagieren, aber Amy sprach weiter.

»Und wenn Ihre Besprechungen schlecht sind, dann ist auch die Chance sehr, sehr groß, dass die Besprechungen Ihrer Manager mit deren eigenen Teams ebenfalls schlecht sind. Und das setzt sich dann kaskadenförmig immer weiter fort. Und verantwortlich dafür, dass Meetings effektiv gestaltet werden, sind Sie und niemand sonst. Diese Aufgabe können Sie nicht delegieren. Das ist ganz allein Ihre Aufgabe.«

»Ich weiß, ich weiß«, sagte Shay defensiv. »Das hat mir Liam auch schon gesagt. Und er hat mir auch gesagt, dass ich meine Mitarbeiter nicht führe und unbequeme Gespräche scheue. Das habe ich alles verstanden. Ich teile einfach nur diese Ansicht nicht. So bin ich nicht. Das ist nicht das, worin ich gut bin.«

»Ist Liam auch noch auf den letzten Punkt gekommen, den Sie nicht delegieren können?«

»Keine Ahnung. Gibt's denn da noch etwas?«

»Ja. Sie müssen außerdem der primäre Kommunikator sein.«





»Na ja, ich kümmere mich ja ziemlich stark ums Marketing und ...«

Auch über Skype gelang es Amy, Shay zu unterbrechen. »Nein, ich meinte die interne Kommunikation. Mit Ihren Mitarbeitern.«

»Ja, das mache ich auch. Wir haben zum Beispiel zu Jahresbeginn immer eine große Auftaktveranstaltung mit allen Abteilungsleitern. Und direkt danach mache ich immer diese Videogeschichte, die wir intern ›Rede zur Lage der Nation‹ nennen. Und ich versuche, einmal im Quartal alle unsere Außenstellen zu besuchen. In dem Punkt bin ich nicht schlecht.«

»Wunderbar. Aber woran ich dachte, war eher die Aufgabe, ständig und unaufhörlich an Ziele, Strategien, Werte und Prioritäten des Unternehmens zu erinnern. Ich sage immer gern, dass Sie nicht nur der CEO sein müssen, der Hauptgeschäftsführer, sondern auch der CRO.«

Bevor Shay fragen konnte, erläuterte sie schon.

»Der Chief Reminding Officer, also der Haupteinnerer. Potenzielle Mitarbeiter. Neue Mitarbeiter. Aktuelle Mitarbeiter. Ständiges In-Erinnerung-Rufen, Aktualisieren, Storys. Über die wichtigen Dinge kann man gar nicht zu viel kommunizieren.«

Shay war zwar nicht sonderlich beeindruckt von dem, was er da hörte, wollte vor der mutmaßlichen Expertin aber trotzdem ein gutes Bild abgeben. »Ich schicke jedes Quartal Geschäftsberichte herum, mit Updates über unsere wichtigsten Kunden und unsere Umsatzzahlen.«

»Das ist ausgezeichnet«, sagte Amy. »Aber das könnten auch Ihr Verkaufsleiter oder Ihre Finanzchefin machen. Wovon ich spreche sind die fundamentaleren Dinge. Also davon, dass Ihre Leute fokussiert, eingestellt und engagiert bleiben müssen für das, was sie tun und warum sie es tun.«

Shay ließ einen tiefen, frustrierten Seufzer hören. »Hören Sie, Amy. Ich bin überzeugt, dass Ihre Firma und Sie ganz ausgezeichnete Arbeit machen. Und dass es ganz viele Unternehmen gibt, die für Ihre Botschaft ein guter Adressat sind.«

Liam hätte Shay am liebsten angeschrien, zwang sich aber, cool zu bleiben, und ließ ihn weiterreden.

»Aber ich glaube einfach nicht, dass ich meine Zeit optimal verwenden würde, wenn ich das alles machte, was Sie hier empfehlen. Ich bin ein Dealmaker. Ich bin gut darin, Geschäfte einzufädeln, Kunden zu erklären, warum die Golden-Gate-Lösung für sie die richtige ist, einzuspringen, wenn's haarig wird, und die Leute zu überzeugen, dass sie zu uns kommen. Das macht einen ganz wichtigen Teil unseres Erfolges aus.«

Schweigen. Später sollte Liam erfahren, dass hier sogar Amy gegen den Drang anzukämpfen hatte, wütend auf Shay loszugehen.

Schließlich zog Amy den letzten und wirkungsvollsten Pfeil aus ihrem Köcher. »Ich habe eine Frage an Sie, Shay. Und es ist die wichtigste von allen. Ich möchte Sie bitte, dass Sie darauf nicht sofort antworten, sondern erst wirklich darüber nachdenken. Und seien Sie bitte ganz ehrlich.«

Shay blickte Liam an und wirkte auf einmal gespannt. »Ist das jetzt die große Frage, von der Sie vorhin gesprochen haben?«

Liam nickte.

Shay wandte sich wieder dem Bildschirm zu. »Okay.«

Amy stellte die Frage. »Shay, warum wollten Sie CEO werden?« Sie machte eine Pause. »Oder vielleicht besser gefragt: Warum wollen Sie auch *weiterhin* CEO von Golden Gate Alarm sein?«

»Golden Gate Security«, verbesserte er.

»Entschuldigung. Jedenfalls: Denken Sie eine Minute darüber nach. Ich bin wirklich sehr, sehr gespannt auf Ihre Antwort.«



Er wollte direkt etwas sagen, aber sie unterbrach ihn. »Bitte überlegen Sie erst eine Minute, bevor Sie antworten.«

Shay schaute aus dem Fenster und streckte sich, ähnlich wie sein Hund jeden Morgen. Keiner sagte etwas. Shay schien sich auf seine Antwort zu konzentrieren.

Nach etwa 45 Sekunden brach er das Schweigen. »Ich habe meine Antwort.«

Amy nickte. »Dann lassen Sie hören.«

»Ich weiß es nicht«, sagte Shay nüchtern.

»Sie wissen es nicht?«, fragte Liam ungläubig.

Amy auf dem Bildschirm lächelte.



## Durchbruch

Shay schüttelte den Kopf in Richtung Liam. »Nein, ich weiß es wirklich nicht.«

Shay machte eine Pause und runzelte die Stirn. Er wirkte ratlos, aber auch selbstsicher. Wieder an Amy gewandt, erläuterte er.

»Ich meine, wie soll ich diese Frage beantworten? Ich bin ehrgeizig. Ich will Erfolg haben. Ich liebe den Wettbewerb. Ich will immer besser werden. Ich würde sagen, ich wusste sofort am ersten Tag, als ich anfang zu arbeiten, dass ich einmal irgendwo CEO sein wollte. Es ist doch die Aussicht auf diesen Hauptgewinn, die einen immer weiterarbeiten lässt.«

Weder Amy noch Liam reagierten darauf direkt.

Shay wandte sich wieder an Liam. »Warum wollten *Sie* denn CEO werden?«

»Aus den gleichen Gründen wie Sie.«

Shay wirkte verblüfft, und Liam ergänzte.

»Das sind aber nicht die Gründe, warum ich heute CEO von Del Mar Alarm sein möchte.«

»Wie meinen Sie das denn?«

Jetzt ging Amy dazwischen. »Hört zu, Jungs. Es tut mir leid, aber ich muss zurück in die Besprechung mit meinem Kunden. Ich denke, ihr kommt ab jetzt auch alleine klar.«

Auch wenn sich Liam da durchaus nicht so sicher war, stimmte er Amy zu, dankte ihr für ihre Zeit, und weg war sie.

Liam sammelte sich und versuchte, so stark und selbstbewusst aufzutreten, wie er nur konnte.

»Shay, ich möchte CEO von Del Mar sein, weil ich diesen Job als eine Verpflichtung und als ein Opfer ansehe. Sie dagegen sind CEO von Golden Gate, weil Sie Ihren Job als Belohnung betrachten. Genauso habe ich früher auch gedacht – dass der Job als CEO

die Belohnung für ein Leben fleißiger Arbeit sei, das heißt, dass ich jetzt tun könnte, was ich will, weil ich mir das Recht darauf verdient hätte. Und das ist auch genau der Grund, warum ich in England so kläglich gescheitert bin. Und ich war drauf und dran, hier in San Diego wieder das Gleiche zu tun. Und das ist genau das, was Sie hier machen.« Er machte eine Pause, bevor er zu Ende sprach. »Und der Punkt ist: Das kann für Sie sogar durchaus funktionieren. Aber für den Betrieb und die Mitarbeiter, die Sie führen sollen, funktioniert es nie!«

Shay zeigte weder Zustimmung noch Ablehnung, also fuhr Liam fort.

»Die ganzen Pflichten und Aktivitäten, über die wir heute gesprochen haben, sind lediglich eine Funktion des Motivs, aus dem heraus wir Führungskräfte sind. Wir können den ganzen Tag lang darüber reden, *was* wir tun sollen, aber wenn wir uns nicht klar gemacht haben, *warum* wir überhaupt führen, macht das alles keinen Sinn.«

Liam sah, dass sich der Ausdruck auf Shays Gesicht ein klein wenig verändert hatte, so als wäre in seinem Kopf eine Glühbirne angegangen, wenn auch nur eine schwache. Und so fuhr er fort.

»Shay, wenn ich mich in einen kleinlichen bürotaktischen Streit zwischen Verkaufs- und Technikteam einmischen muss, oder wenn ich eine letzte Warnung abgeben muss, dass jemand sein oder ihr Verhalten ändern soll, oder wenn ich nach Stunden ein Meeting einberufen muss, weil ein Notfall zu lösen ist, oder wenn ich schon wieder die gleiche Einführungsansprache für eine Gruppe neuer Mitarbeiter halten muss, oder wenn ich zu den installierenden Technikern rausfahren muss, um ihnen zu erklären, dass sie das Gesicht des Unternehmens für die Kunden sind und alles von ihnen abhängt, oder wenn ich«, er machte eine Pause, »sonst etwas tun muss, was außer mir keiner tun kann, weil eben sonst keiner der CEO ist, dann lächle ich und danke Gott, dass ich hier den Unterschied machen kann. Ich habe den schlimmsten und den besten, den einsamsten und den sozialsten,

den anerkanntesten und den undankbarsten Job im ganzen Unternehmen. Und diesen Job mache ich mit Stolz und ohne zu klagen. Denn genau das war es, worauf ich mich eingelassen habe, auch wenn mir das erst bewusst wurde, nachdem Amy es mir erklärt hatte.«

Shay saß nur schweigend da, Liam konnte keine Reaktion ablesen.

Endlich nickte Shay und sagte etwas.

»Sie sind ein Guter, Liam.«

Liam wusste nicht, was er davon halten sollte.

»Dass Sie hier vorbeigekommen sind, war ebenso großmütig, wie es eigenartig war. Und das meine ich im besten Sinne.« Shay wirkte aufrichtig.

Liam akzeptierte das eigenwillige Kompliment.

Shay atmete tief durch. »Okay, ziehen wir die Sache also durch. Sollen wir am Montagmorgen nicht einmal darüber reden, wie ...«

Liam unterbrach ihn. »Da habe ich von zehn Uhr bis Mittag immer die Besprechung mit meinem Führungsteam.«

»Okay dann lassen Sie uns direkt nach dem Mittagessen reden, wenn das geht. Ich sage meinen Mitarbeitern hier nichts davon. Und ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie das umgekehrt bei Ihren Mitarbeitern auch so hielten. Und übers Wochenende lassen wir das Ganze dann erst einmal sacken und machen uns klar, wo wir stehen. Okay?«

Liam nickte. »Ja, ich denke schon. Okay.«

Die beiden sehr unterschiedlichen CEOs gaben sich die Hand und ließen es, auch wenn es noch früh war, für diesen Tag genug sein.

Shay ahnte nicht, dass er die nächste Lektion schon erhalten sollte, bevor das Wochenende noch richtig begonnen hatte.



## Autorität

Als Shay wieder sein Büro erreichte, klingelte sein Handy. Dani war dran.

»Hey, die Jungs übernachteten heute bei Freunden!«

»Alle?«

»Ja. Lass uns ausgehen!«

»Okay. Sag mir einfach, wo und wann, dann bin ich da.«

»Ich möchte gern zu Maria's«, erklärte Dani. »Da war ich schon ewig nicht mehr.«

»Ooh. Da war ich gerade heute Mittag.«

Dani bettelte: »Och, kannst du nicht noch mal hingehen? Du kannst dir ja was anderes bestellen. Bitte!«

»Okay, aber du bezahlst.«

»Abgemacht. Sagen wir halb sechs?« Dann fiel ihr noch etwas ein: »Ach, wie war denn überhaupt dein Treffen mit Liam Alcott?« Sie sprach den Namen betont mit englischem Akzent aus.«

»Erzähl ich dir beim Essen. Halb sechs geht in Ordnung.«

Dani war schon im Restaurant, als Shay eintraf. Sie saß am Tisch direkt neben dem, an dem Shay noch fünf Stunden zuvor mit Liam gesessen hatte.

Shay hatte kaum Platz genommen, da fragte sie ihn auch schon: »Erzähl, wie war dein Tag?«

Shay wunderte sich über ihren Eifer. »Du bist ja ganz aufgereggt.«

»Na, Rita hat mir erzählt, dass es ganz schön heiß hergegangen sei. Sie wusste zwar nicht warum, meinte aber, es könnte eine ziemlich große Sache sein.«

»Na, sagen wir mal, es lief nicht ganz so, wie Liam sich das wohl vorgestellt hatte.«



»War er denn so ein eingebildeter Affe?« Dann korrigierte sich Dani. »Oder vielleicht sollte ich es etwas netter formulieren: War er so eingebildet, wie du befürchtet hattest?«

Shay zögerte und verzog das Gesicht. »Hm, ich geb's ja nicht gerne zu, aber: Nein, ehrlicherweise kann ich nicht behaupten, dass er ein eingebildeter Affe wäre. Er ist im Gegenteil ein ganz anständiger Kerl.«

Das hörte Dani gern. »Okay. Das hört sich doch schon mal ganz gut an, oder?«

Shay zuckte mit den Schultern. »Ja, ich schätze schon.«

»Du schätzt schon? Was soll das denn heißen?«

»Es ist kompliziert.«

»Okay, mein Lieber«, meinte Dani in leicht tadelndem Tonfall zu ihrem Mann. »Jetzt erzähl mir mal von Anfang an, was heute passiert ist! Und besonders genau bitte die Stellen, an denen es heiß hergegangen ist.«

Die nächste halbe Stunde berichtete Shay also, so detailliert er konnte, von den Ereignissen des Tages. Vom Finanzvergleich über seinen Anruf bei den Investoren und das Mittagessen bei Maria's (einschließlich der Tatsache, dass sie am Nachbartisch gesessen hatten) bis hin zum großen Meeting am Nachmittag.

Dani hörte aufmerksam zu. Aber als Shay endete, schien sie einen Gutteil ihrer Begeisterung verloren zu haben.

»Na, was stimmt denn nicht?«, fragte ihr Mann.

»Ach nichts. Keine Ahnung.«

»Du wirkst irgendwie ratlos oder enttäuscht.«

Dani schaute zu dem leeren Tisch neben ihnen. »Ich weiß es nicht.«

»Komm!«, forderte Shay sie auf. »Normalerweise weißt du es immer.«



»Okay«, sagte sie stirnrunzelnd. »Versteh das jetzt bitte nicht falsch. Vielleicht sehe ich das ja auch alles verkehrt.«

Shay nickte.

»Aber es gibt da einen Punkt, der für mich keinen Sinn ergibt. Es ist komisch.«

Sie hatte offenkundig Bedenken auszusprechen, was sie dachte.

»Kommen Sie, junge Frau, raus damit!«

Sie lächelte. »Okay, ich frage mich einfach, ob das mit der Übernahme wirklich so eine gute Idee ist.«

Shays Antwort kam schnell. »Ja sieh doch mal, wenn wir hier drei oder vier gute regionale Sicherheitsfirmen unter einen Hut bekommen, dann machen wir es All-American viel schwerer, ...«

Dani unterbrach ihren Mann. »Klar. Strategisch ergibt das Sinn. Das verstehe ich schon.«

Wieder machte sie eine Pause.

»Ja, und wo liegt dann das Problem?«, fragte er.

»Na ja, wie geht es denn zum Beispiel Liam bei der ganzen Sache? Er war schließlich nicht hierhergekommen, um dir sein Unternehmen zu verkaufen.«

Shay zuckte mit den Achseln. »Tja, begeistert ist er sicherlich nicht gerade. Aber so läuft das Geschäft nun manchmal, insbesondere wenn sich Märkte neu entwickeln. Und Liam wird entweder sehr reich und geht, oder er wird sehr reich und bleibt, um mitzuhelfen. Für den ist das Ganze schon okay.«

Dani war nicht ganz zufrieden. »Na gut, Liebling, aber möchtest du denn wirklich so ein großes Unternehmen führen?«

Shay zuckte mit den Schultern. »Warum denn nicht? Ist doch bloß ein Unterschied in den Dimensionen.«

»Aber möchtest *du* dir das antun, so ein großes Unternehmen zu führen? Ich meine, macht dir das auch wirklich Spaß, was du jetzt machst?«

Er runzelte ein wenig ratlos die Stirn.

Sie fuhr fort. »Na ja, seit du CEO bist, hast du dich so oft über deine Arbeit beklagt wie in den ganzen zehn Jahren davor nicht. Macht dir deine Arbeit denn Freude?«

»Na klar«, antwortete er, viel zu schnell. »Ich meine, sicher, es ist schon hart. CEO zu sein ist ein einsamer Job.«

»Ja, ich weiß. Aber heute Abend bist du so aufgeregt, weil du diesen großen Deal eingefädelt hast.«

»Und was ist daran schlecht?«

»Findest du es denn genauso aufregend, demnächst all das zu machen, was das nach sich zieht? Oder willst du einfach nur weiter nach der nächsten Übernahme Ausschau halten? Worauf genau freust du dich hier?«

Shay schaute zu dem leeren Tisch neben sich und sank in seinem Stuhl zusammen. »Das ist schon schräg.«

»Was denn?«, fragte Dani besorgt.

»Du klingst jetzt genau wie die Frau von Liams Beratungsfirma.«

»Wie meinst du das denn?«

»Na, die hat mich auch gefragt, warum ich CEO werden wollte. Und ich fand das eine doofe Frage.«

Dani wollte ihren Mann beruhigen. »Na, da kann ich dich verstehen. Ich meine, du hast doch all die Jahre so fleißig darauf hingearbeitet, das ist doch nur logisch.« Sie machte eine Pause. »Oder?«

Shay nickte, schien es aber nicht so zu meinen. »Ja. Aber wenn du mir jetzt auch noch mal die gleiche Frage stellst ...« Er ließ den Satz unvollendet.

»Okay, dann lass uns die Frage einfach zusammen beantworten. Also: Warum möchtest du denn CEO sein?« Sie überlegte. »Oder vielleicht besser gefragt: Warum möchtest du tun, was ein CEO zu tun hat?«

Shay schaute sie an, als hätte sie ihm soeben offenbart, dass es den Weihnachtsmann nicht gibt. »Was hast du gerade gesagt?«

»Ich habe gesagt, du sollst dich fragen, warum du gern tun möchtest, was ein CEO zu tun hat. Das Tagesgeschäft.«

»Und warum hast du das auf diese Art und Weise gefragt?«

»Na, denk doch mal daran, als ich damals an der St. Mary's School in der 4. Klasse unterrichtet habe. Als da die Stelle der Direktorin frei wurde und mich jemand fragte, ob ich mich nicht darauf bewerben wollte, weißt du das noch?«

Shay nickte, obwohl es ihm etwas peinlich war, dass er damals offenbar nicht ganz so gut zugehört hatte, wie er es hätte tun sollen.

Dani fuhr fort. »Zuerst hatte ich da doch gedacht: Ja verdammt, mach das, schließlich bist du eine der besten Lehrerinnen der Schule.«

»Du warst die *beste* Lehrerin dieser Schule!«

»Du bist voreingenommen. Na, jedenfalls, als ich dann darüber nachdachte, was eine Direktorin den ganzen Tag über so macht, und warum ich so gerne Lehrerin bin, ist mir klargeworden, dass Direktorin für mich nicht das Richtige wäre. Bis dahin war ich immer davon ausgegangen, dass ich mal Direktorin werden würde. Aber in dem Moment habe ich erkannt, dass das nur eine reine Ego-Geschichte gewesen war. In Wirklichkeit wollte ich viel lieber im Klassenzimmer stehen und unterrichten. Statt Lehrern vorgesetzt zu sein und auf Konferenzen zu gehen.«

Shay war plötzlich ganz bei der Sache. Wie aus dem Nichts fragte er: »Hey, ein Partizip ist ein Verb, oder?«

Dani war verblüfft. »Was?«

»Du weißt schon, ein Partizip ...«

Sie unterbrach ihn. »Ich weiß wohl, was ein Partizip ist. Aber wie kommst du jetzt mitten in unserem Gespräch darauf, das zu fragen?«

Daraufhin erklärte er ihr den Unterschied zwischen einem Chief *Executive* Officer und einem Chief *Executing* Officer, also zwischen einem ›Geschäftsführer‹ und einem ›die Geschäfte Führenden‹.

Dani nickte. »Das ist gar nicht mal so schlecht. Ja, man sollte wirklich lieber von einer Person sprechen, die ›die Geschäfte führt‹. Es geht ja darum, den Job zu *tun*, nicht ihn zu *haben*.«

In dem Moment fiel Shay sein Margarita-Cocktail aus der Hand und landete mitten in seinen Tortilla-Chips.

Als sie versuchten, die Bescherung zu beseitigen, die sich aber glücklicherweise weitgehend auf den Korb mit den nun durchgeweichten Chips beschränkte, bemerkte Dani, dass Shay nicht nur wegen dieses kleinen Unfalls durcheinander war.

»Was ist los, Shay?«

»Ich glaube, ich habe ein Problem.«

## Dessert

Im Verlauf der folgenden Dreiviertelstunde freudeten sich Shay und seine Frau schließlich mit der Tatsache an, dass es wohl nie so wirklich sein Ding gewesen war, das zu tun, was CEOs tun. Das war für sie fast genauso bitter wie für ihn, da sie die gesamten letzten 20 Jahre mitverfolgt hatte, wie er die Erfolgsleiter immer weiter emporgestiegen war.

Nachdem sie mit dem Essen fertig waren – Shay gab später zu, dass er an diesem Abend von seinem Essen gar nichts geschmeckt hatte –, taten sie etwas, was sie bei Maria's noch nie getan hatten: Sie bestellten sich Dessert.

Bisher hatten sie immer Scherze über Flan gemacht und sich gefragt, ob das wohl wirklich schon mal jemand bestellt hatte. Und jetzt fragten sie die Kellnerin tatsächlich selber nach dieser süßen Puddingmasse. Als der Nachtisch schließlich kam, hatte sich Shay allmählich mit seiner Situation abgefunden und konnte auch wieder schmecken, was er aß.

»Das ist eigentlich gar nicht so schlecht«, meinte er zu Dani.

Sie lachte. »Du siehst auch schon etwas entspannter aus als noch vor ein paar Minuten.«

»Ja, ich schätze, ich sehe das Licht am Ende des Tunnels, und das ist eine Erleichterung.«

»Erzähl!«, forderte sie ihn auf, während sie etwas Flan auf ihren Löffel bugsierte.

»Keine Ahnung. Ich sehe zwar noch nicht, worauf das Ganze hinauslaufen wird, aber ich denke, es ist an der Zeit, dass ich mich zwingen, mich ein Stück weiterzuentwickeln.«

Dani schmunzelte.

»Was ist?«, wollte Shay wissen.



»Das klang jetzt wie das Ende eines typischen Vorabendfilms: »Ich denke, es ist an der Zeit, dass ich mich zwingen, mich ein Stück weiterzuentwickeln.««

Shay lachte. »Hey, seit wann bist du so zynisch?« Er warf mit seiner Serviette nach Dani. »Vielleicht werde ich ja erwachsen!«

»Tut mir leid, Liebling. Ich bin stolz auf dich«, sagte sie ernsthaft. Aber dann konnte sie sich eine Bemerkung doch nicht verkneifen. »Bin schon gespannt, wie du als erwachsener Mann aussehen wirst.«

Er lachte. »Komm, lass uns gehen und ins Wochenende starten. Ich habe genug davon, mich über die Arbeit zu unterhalten.«



## Nächste Schritte

Im Verlauf der nächsten Wochen vertieften sich Shay und die Investoren dann in die Details der Akquisition, was Shay jede Menge Gelegenheit gab, mit Liam und dessen Managementteam auf der taktischen Ebene zu interagieren. Zu Shays großer Überraschung schaffte es Liam dabei, sich professionell und produktiv zu zeigen. Einige seiner Führungskräfte in San Diego waren da schon etwas weniger kooperativ.

Die ganze Zeit über nahm Liam Shay, stets privat, aber weiter unter Beschuss, wenn er sah, dass dieser wieder einmal seine eigenen Bedürfnisse über die des Unternehmens stellte. »Was habe ich denn zu verlieren«, gestand er Shay dabei sogar einmal.

Auf der persönlichen Ebene fühlte sich Shay wie in der Achterbahn. Da er sich zwang, über seinen Job nun anders zu denken, war er in einem Moment ganz aufgeregt wegen der Aussicht, dass Golden Gate ein bedeutenderer Marktteilnehmer werden würde, im nächsten Moment aus Gründen, die er selbst nicht ganz verstand. Aber für Selbstanalyse blieb angesichts des Tempos, in dem die Fusion vorangetrieben wurde, wenig Zeit.

Und um das Ganze noch schwieriger zu machen, empfand es Shay auch als notwendig, sich seinen Vorstandsmitgliedern, Investoren und neuen Mitarbeitern als zuversichtliche, selbstbewusste Führungspersönlichkeit zu präsentieren. Als das Geschäft kurz vor der Vollendung stand, war er vom Spielen dieser Rolle völlig erschöpft und wusste, die kommende Woche der Bekanntmachungen würde hart werden.

»Ich habe das Gefühl«, meinte er am Sonntagabend vor dem Zubettgehen zu Dani, »statt Wirtschaft zu studieren, hätte ich vielleicht lieber auf die Schauspielschule gehen sollen.«

Keiner von beiden lachte.

»Bete um Anleitung«, schlug Dani vor, »und um Mut.«

Shay war zu müde, um noch herauszufinden, was sie wohl meinen könnte.

## Entscheidungswissenschaft

Am Montagmorgen startete Shay dann eine Videokonferenz, an der er selbst, Liam und je ein Vorstandsmitglied der beiden Unternehmen teilnahmen. Als Repräsentant seines Vorstands hatte Shay Joey bei sich im Büro, den Mann von der Beteiligungsgesellschaft. Liam hatte als Vertreterin des Del-Mar-Vorstands Kathryn Petersen in sein Büro eingeladen, eine frühere Managerin.

Zu Beginn stellte Shay Joey und Kathryn vor und präsentierte die Agenda der Videokonferenz.

»Gut, wir sind zusammengekommen, um letzte Details der Akquisition zu klären. Ich würde gern Klarheit darüber herstellen, wie die Fusion aussehen soll und wie sie finanziell, strategisch und organisatorisch über die Bühne gehen wird.«

Shay wirkte selbstbewusster und bestimmter, als Liam ihn bei ihrem Treffen am Freitag vor ein paar Wochen zu irgendeinem Zeitpunkt wahrgenommen hatte.

Kathryn sprach als Erste. »Können wir mit dem organisatorischen Part beginnen?«

Shay blickte Joey an und beide nickten einander zu. »Klar.«

Kathryn fuhr fort. »Also ich frage mich, wie Sie ...«

Shay unterbrach aber gleich. »Sorry Kathryn, aber bevor Sie weitere Fragen stellen, würde ich doch gern erst noch darlegen, wie das Managementteam aussehen soll, und danach können wir dann weitermachen.«

Auch über Video konnte Shay deutlich erkennen, dass Kathryn ein wenig verstimmt war über seine Direktheit und seinen Leistungsanspruch.

»Gut«, sagte sie ohne große Begeisterung.

»Okay«, begann Shay. »Mir ist klar, das wird für Sie jetzt ein wenig aus heiterem Himmel kommen, besonders in diesem finalen Stadium, aber mir ist klargeworden, dass der CEO Liam sein sollte.«



Alle Konferenzteilnehmer waren perplex, einschließlich des direkt neben ihm sitzenden Joey, aber keiner sagte etwas, und so fuhr Shay fort.

»Liams Ja zu dieser Rolle hängt nicht davon ab, worum ich ihn gleich bitten will. Er hat jedes Recht, diese Bitte zu verweigern.« Er machte eine Pause. »Aber ich würde ihn darum bitten, mich als Kandidaten für die Leitung der Bereiche Marketing oder Strategie in Erwägung zu ziehen.«

Schließlich sprach Joey. »Sie wollen also sein Unternehmen übernehmen und er soll es dann führen?« Er klang eher überrascht als enttäuscht.

Shay nickte. »Genau. In diesen ganzen Führungs- und Managementangelegenheiten ist er eindeutig besser als ich. Und wenn wir in den nächsten zwei Jahren auch noch zwei weitere Firmen übernehmen wollen, brauchen wir ihn als denjenigen, der sich auf den Aufbau der Organisation konzentriert, so wie er es bei Del Mar getan hat. Ich dagegen könnte mich darauf konzentrieren, unsere Marketinganstrengungen zu integrieren und nach den nächsten Akquisitionen Ausschau zu halten.«

Kathryn lächelte jetzt. Liam nicht.

Schließlich sprach Liam. »Also erstens müsste ich lügen, wenn ich jetzt behaupten würde, ich wäre nicht geschockt.« Er atmete tief durch.

Shay nickte.

Liam fuhr fort. »Zweitens: Sie wissen, wenn Sie für mich arbeiten, dann müsste ich von Ihnen auch verlangen, dass Sie die Art Manager und Führungskraft werden, die ich von meinen Leuten erwarte?«

Shay nickte erneut, lächelnd. »Das ist mir klar. Wenn Sie etwas Geduld mit mir haben könnten, denke ich, dass ich das auch werden kann.«

Liam machte weiter. »Und drittens bin ich immer noch nicht davon überzeugt, dass diese Fusion das Richtige ist, weder finanziell noch strategisch. Schließlich behaupten wir uns hier in San Diego auch alleine gegen All-American, und ich habe die Sorge, dass eine größere Organisation nicht in der Lage sein könnte, die Art von enger Kundenbindung aufrechtzuerhalten, die unser Hauptunterscheidungsmerkmal gegenüber einem großen, landesweit tätigen Unternehmen darstellt.«

»Wow«, bemerkte Shay. »Sie sind schlauer, als Sie klingen.«

»Das liegt am Akzent«, scherzte Liam.

Alle lachten, und das aufrichtig, nicht so, wie es jetzt in einer Sitcom gefordert wäre.

Anschließend diskutierten die vier Konferenzteilnehmer 95 Minuten lang über die Durchführbarkeit der Fusion. Dabei änderte Liam drei Mal seine Meinung, nachdem er Informationen von Shay und Kathryn erhalten hatte.

Am Ende der Konferenz dankte Shay allen für ihre Zeit und Energie. »Das war ein sehr gutes Gespräch, und deshalb denke ich auch, dass wir die richtige Entscheidung getroffen haben.«



## San Diego

Drei Monate nach Abschluss des Geschäfts zog Shay mit seiner Familie nach Südkalifornien. Gegen Ende des Sommers sollte Dani sagen, dass seine Selbstherabstufung die beste Entscheidung war, die ihr Mann je getroffen hatte. Zum ersten Mal seit einem Jahr hatte er wieder Spaß an seiner Arbeit, und dabei lernte er mehr über Management und Führung als je zuvor in seiner Karriere.

Eines späten Abends, nachdem sie ihre Jungs ins Bett gebracht hatten und ihr neues Haus abschlossen, stellte Dani ihm nervös eine Frage.

»Möchtest du wohl irgendwann wieder CEO werden?«

Ohne zu zögern antwortete er: »Nein.«

Dani war überrascht. Bis er zu Ende gesprochen hatte.

»Aber ich denke allmählich, dass ich in ein paar Jahren so weit sein könnte, zu tun, was ein CEO zu tun hat.«



