

JOB

Die Arbeit ist zwar nicht das Leben. Aber doch ein großer Teil davon. Ich wünschte zwar, es wäre nicht so, aber auf mein Leben hat sich die Arbeit viele Jahre frustrierender ausgewirkt, als ich es gewollt oder erwartet hätte. Glücklicherweise habe ich vor einiger Zeit dann ein paar Dinge erkannt, aufgrund derer meine Arbeit nun einen weit positiveren Einfluss auf mein Leben hat. Und das gerade noch rechtzeitig, denn mein Leben stand kurz davor, aus den Fugen zu geraten.

Ich bin übrigens Bull Brooks. Ich weiß, das klingt, als müsste ich Musiker sein, entweder Country oder Rap, je nach Betrachtungsweise. Eigentlich ist mein Name ja Jeremiah, aber wegen dieses Songs in den 70er-Jahren («Jeremiah was a Bullfrog») begannen die anderen Kids, mich Bull zu nennen, und dieser Name ist mir geblieben. Alle sagen Bull zu mir, bis auf meine Kinder. Ich schätze, irgendwann werden womöglich auch sie anfangen, diesen Spitznamen zu verwenden, aber einstweilen sagen sie noch »Dad« zu mir.

Vollständig lautet mein Name Jeremiah Octavian Brooks – eine beeindruckende Menge Buchstaben. St. Octavian war ein Märtyrer des 5. Jahrhunderts, und den muss meine Mutter wohl gemocht haben; ich kann mich allerdings nicht erinnern, ob sie mir einmal die Gründe dafür erzählt hat. Interessant ist jedenfalls, dass meine Initialen JOB ergeben. Vielleicht sollte ich also nicht allzu überrascht sein, dass mich das Thema Arbeit so fesselt.

Aber genug von mir und meinem verrückten Namen. Lassen Sie mich lieber erzählen, wie meine Arbeit mich beinahe fertiggemacht hätte und wie ich schließlich etwas erkannt habe, das alles verändert hat.

Arbeit

Vermutlich sollte ich damit anfangen, dass ich erkläre, wie mein erstes Verständnis von Arbeit aussah; es wurde mir von meinen Eltern vermittelt.

Vom Beruf meines Vaters ist mir vor allem in Erinnerung geblieben, dass er ihn offenbar nicht aus freien Stücken gewählt hatte. Ohne Hochschulausbildung und an einem eher bescheidenen Wohnort standen ihm allerdings auch nicht allzu viele Wege offen. Der Beruf des Schadensachverständigen einer Versicherung – ich muss gestehen, dass ich lange keine wirkliche Vorstellung hatte, was das ist, bis ich meinen ersten Autounfall hatte – ist sicher nicht der faszinierendste Job der Welt, aber andererseits auch nicht der schlechteste. Er hatte Zeit für die Familie, und gut die Hälfte seiner Arbeitstage verbrachte er im Innendienst.

Meine Mutter wiederum führte unseren Haushalt und organisierte das meiste von dem, was bei uns geschah. Bei ihr hatte man den Eindruck, dass ihr fast jeder Aspekt ihrer Arbeit Spaß machte, angefangen damit, dass sie uns das Lesen beibrachte, über ihre ehrenamtliche Tätigkeit für die Schule bis hin zum Bezahlen unserer Rechnungen. Abgesehen vom Wäschewaschen, das sie wohlweislich und effektiv an uns delegierte, beklagte sie sich nie über ihre tägliche Arbeit und erklärte oft, dass jeder Tag mit uns eine Freude für sie sei. Und ich glaube, sie meinte das ehrlich.

Aber ob mein Vater seinen Job mochte oder nicht, das kann ich nicht sagen. Es war kein Thema, über das man sprach oder womöglich überhaupt nachdachte. Abgesehen davon, dass er einmal sagte: »Bull, wenn es Spaß machen würde, würde man es nicht Arbeit nennen«, kam mir nie die Frage in den Sinn, ob er seine Arbeit befriedigend fand oder nicht. Für meinen Vater war Arbeit etwas, was man tat, damit man den Kredit fürs Haus und

die Schulgebühren der Kinder bezahlen konnte. Mehr gab es dazu nicht zu sagen.

Erst als ich meinen ersten Job als Kassierer bei einer Bank hatte, wurde mir klar, dass diese Einstellung meines Vaters zur Arbeit nicht die meine werden würde.

Rasenmähen

Was meinen Dad betrifft, so war er ein prima Kerl. So hätte man das wohl in den 50er-Jahren gesagt. Er war freundlich und verantwortungsbewusst und bescheiden. Ein prima Typ eben.

Eine seiner Lieblingsaktivitäten war das Samstagmorgenritual des Rasenmähens. Da wurde natürlich nicht nur gemäht. Das war noch der angenehmste Teil, und der war auch zum größten Teil für Dad selbst reserviert. Dazu gehörte aber auch, das Laub zu rechnen, es aufzusammeln, Unkraut zu zupfen, Unkraut zu jäten, Platten zu fegen, den Kehricht zu beseitigen und so weiter, bevor dann das große Finale folgte: das Abspritzen der Garagenauffahrt und des Bürgersteigs mit dem dicken Gartenschlauch.

Da ich meinem Dad gehorchte, quälte ich mich jeden Samstagmorgen aus dem Bett und ging nach draußen, obwohl ich mir viel lieber Cartoon-Sendungen oder Baseballspiele im Fernsehen angeschaut hätte. Aber ich half ihm beim Rasenmähen. Und ich hasste es. Ich verstand nie, wozu das Ganze gut sein sollte, und das bekümmerte mich, denn ich liebte meinen Dad. Aber für mich war es eine Quälerei.

Nun, vor ein paar Monaten habe ich endlich herausgefunden, woher mein Frust über dieses Samstagmorgenritual rührte, und das ist auch das Thema der Story, die ich hier erzählen will. Ich wünschte, ich hätte das Ganze damals auch meinem Vater erklären können, oder zumindest bevor er starb. Es hätte uns beiden ein paar unnötige Frustrationen erspart, und ich hätte ein paar Cartoons und Spielübertragungen mehr sehen können.

Tut mir leid, Dad.

Joy

Meinen ersten richtigen Job bei der Bank hatte ich in meinem letzten Jahr an der High School, davor hatte ich mir allerdings auch als Jugendlicher schon mit diversen Gelegenheitsjobs Geld verdient.

Einen Sommer hatte ich zum Beispiel bei einem Schießstand in der Nähe der Ölfelder den aufregenden Job übernommen, metallene Zieltafeln aufzurichten, die wie Tiere geformt waren. Die Sprünge ins Schützenloch und das Pfeifen der Kugeln über meinen Kopf hinweg waren für mich wahrscheinlich die stärkste Motivation überhaupt, ans College zu gehen.

Ich erinnere mich auch noch, wie ich einen Sommer unserem Nachbarn half, der im Nebenjob Dachböden isolierte. Zu meinen Aufgaben gehörte es, bei Temperaturen von 45 Grad hinten im geschlossenen Metall-Aufbau eines Lkws zu stehen und gut aufzupassen, dass ich keinen Finger verlor, während ich Glasfaserzeugs in ein Gerät schob, das ich nur als eine Art Isoliermaterial-Häcksler bezeichnen kann. Ein Wunder, dass ich nicht direkt die Promotion angestrebt habe.

Und dann kam mein Job bei der Bank. Nun, ich bin mir sicher, dass es Leute gibt, die wie geschaffen dafür sind, als Kassierer bei der Bank zu arbeiten, und genauso sicher bin ich mir auch, dass ich nicht dazu gehöre. Ganz gleich, wie sehr ich mich auch bemühte, meine Kasse stimmte abends nie. Und ich habe auch nie verstanden, warum darum so ein Aufhebens gemacht wurde.

Manchmal fehlten nur ein paar Penny oder wenige Dollar, und ich bot an, die Differenz aus meiner eigenen Tasche zu begleichen. »So geht das nicht«, sagte der Filialleiter dann, und wir verbrachten eine Stunde oder mehr mit der Suche nach der Stelle, an der ich die falsche Taste gedrückt hatte.

Ich glaube, die haben mich bei der Bank nur deshalb behalten, weil die Damen – alle Kassierer waren Frauen – mich mochten. Ich habe sie, und auch die Kunden, immer viel zum Lachen gebracht. Was vermutlich auch zum Teil erklärt, warum meine Kasse nie stimmte. Besonders gern arbeitete ich am Drive-in-Schalter, an dem den Kunden, die draußen warteten, das Geld in einem Behälter geschickt wurde, der durch ein pneumatisches Rohr rauschte. Oft habe ich den Kunden eine Flasche Ketchup oder sonst etwas aus dem Kühlschrank in den Behälter gesteckt, nur um sie zum Lachen zu bringen.

Aber woran ich mich bei diesem Job am besten erinnere, das ist die Frau, die an der Kasse neben mir arbeitete. Sie hieß Joy und war total nett. Sie war verheiratet und hatte Kinder, war also nicht die Art Person, die ein Siebzehnjähriger als seine Freundin bezeichnen würde. Aber sie lachte über meine Witze, half mir, wenn ich den Unterschied zwischen einem Barscheck und einer Zahlungsanweisung nicht verstand, und interessierte sich für mich persönlich. Ich mochte sie sehr.

Ich weiß noch, es war ganz erstaunlich, wie sehr ich Joy gegen Ende des Sommers respektierte und wie gern ich in ihrer Nähe war, und ich werde nie vergessen, was sie mir sagte:

»Bull, werd nicht wie ich. Such dir etwas, was du so gerne machst, dass es sich nicht wie Arbeit anfühlt.« Ich versuchte ihr zu versichern, dass ihr Job doch gar nicht so schlecht sei. Sie winkte nur ab und sagte: »Gib dich nicht zu leicht zufrieden, mein kleiner Freund!«

Ein paar Jahre später sollten diese Worte mich heimsuchen.

College-Irrwege

Am College habe ich nicht so viel Party gemacht wie die anderen. Da wir keine reichen Leute waren (ich habe keinerlei Grund, mich zu beklagen!), fühlte ich mich gegenüber meinen Eltern, die den größten Teil meiner Studiengebühren bezahlten, in der Pflicht, mein Studium ernst zu nehmen. Und so studierte ich fleißig.

Leider hatte ich wenig Unterstützung bei der Wahl meines Studienfachs.

Ich entschied mich für Wirtschaftswissenschaften, weil mir das als eine ganz gute Mischung erschien zwischen Praxisorientierung und Geisteswissenschaften. Damit meine ich, dass das einerseits kein »Luftikusfach« war (ich möchte ja niemandem zu nahe treten, der Ausdruckstanz studiert, aber ...), andererseits aber auch keine technische Quälerei (Elektrotechnik mit ihrem mathematischen Schwerpunkt kann doch wohl niemandem Spaß machen, oder?). Sie verstehen, was ich meine.

Als ich meinen Abschluss machte, konnte ich nicht mit Sicherheit sagen, was ich nun über Wirtschaft gelernt hatte. Ich kann Ihnen zwar heute noch etwas über Angebots- und Nachfragekurven erzählen, aber das war es dann auch schon. Ich wünschte, das wäre ein Scherz.

Als es darum ging, eine Stelle zu finden, war ich ratlos. Und so entschied ich mich für ein besonders raffiniertes Vorgehen: Ich versuchte herauszufinden, welche Unternehmen viele Leute einstellten und gut bezahlten. Und es ist mir zwar peinlich, das zuzugeben, ganz ehrlich, aber ich nahm eine Stelle bei einer Bank an.

Okay, ich war jetzt kein Kassierer mehr, aber trotzdem. Ich machte Finanzanalysen von irgendwas – ich kann nicht einmal mehr sagen, wie das genau hieß. Ich glaube, ich habe das verdrängt. Und ich habe es gehasst. Die Leute, die mich einstellten, hatten

gesagt, ich hätte mit dieser Arbeit bestimmt Spaß und Erfolg. Denn schließlich hatte ich ja einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften und es sogar irgendwie geschafft, in der Spitzengruppe zu landen. Und der Job war auch nicht bei irgendeiner Bank, sondern bei einer *Investment*-Bank. Er war ordentlich bezahlt. Das Büro machte etwas her. Meine Freunde beneideten mich.

Aber ich war unglücklich.

Fast zwei Jahre lang, die sich wie das längste Jahrzehnt meines Lebens anfühlten, versuchte ich, erfolgreich zu werden. Ich setzte all meine Disziplin und all meinen Intellekt ein, um mein fehlendes Interesse zu überwinden und mich selbst zu überzeugen, dass dieser Job mein Einstieg in eine erfolgreiche Karriere wäre. Aber das Ganze forderte seinen Tribut von mir, körperlich wie emotional. Und als ich gerade jede Hoffnung aufgeben wollte, dass ich es im Investmentbanking je zu etwas bringen würde, und überlegte, ob ich kündigen sollte, übernahm diese Entscheidung gnädigerweise mein Chef für mich. Ich war wie ein Pferd, das den Gnadenschuss erhielt, nachdem es sich ein Bein gebrochen hatte, und war froh, dass man mich von meinem Leiden erlöste.

Aber ich war auch ratlos.

Verkehrter Neustart

Nachdem ich meinen Stolz und meinen Lebenslauf auf Vordermann gebracht hatte, beschloss ich, bei der Stellensuche das nächste Mal ein wenig kritischer vorzugehen. Und Sie werden mir nicht glauben, was ich Ihnen jetzt erzähle: Ich ging wieder zu einer Bank.

Aber bevor Sie mich als Verrückten oder als Masochisten abstem-peln, müssen Sie wissen, dass ich hier nicht als Banker tätig wurde. Sondern ich arbeitete im Marketing.

Ich kann Ihnen gar nicht sagen, wie wohltuend es war, nichts mehr mit den täglichen Bankgeschäften zu tun zu haben. Und ich war voller Zuversicht, dass es für mich im Marketing besser laufen würde. Leider stellte sich aber heraus, dass mein neuer Job fast genauso eine Quälerei für mich wurde wie der letzte.

Binnen eines Jahres begann ich mich ständig bei meiner Freundin Anna – die inzwischen meine Frau geworden ist – zu beklagen, dass mich mein Job in den Wahnsinn treibe. Und obwohl Anna eine geduldige Frau war und immer noch ist, merkte ich, dass sie es irgendwann leid wurde, ständig von meinem Kummer bei der Arbeit zu hören. »Du musst echt irgendwas finden, was dir Spaß macht«, ermahnte sie mich immer wieder.

Anna arbeitete für eine Firma, die Events für Unternehmenskunden organisierte. Ehrlich gesagt war das eine ziemlich harte Arbeit, die sie zwang, fast die Hälfte des Jahres unterwegs zu sein. Aber obwohl sie das viele Reisen ziemlich anstrengend fand, schien Anna ihren Job zu mögen. Sie beklagte sich jedenfalls nicht. Und was noch wichtiger war, sie litt auch nicht unter dem Sonntagsblues.

Sonntagsblues

Sie wissen womöglich, wovon ich hier rede – dieses Gefühl, das sich am Sonntagabend einstellt, in der Halbzeit der Fußballübertragung oder bei sonst einer Aktivität, der Sie nachgehen, wenn Ihnen bewusst wird, dass es nur noch zwölf Stunden sind, bis Sie am Montagmorgen wieder zur Arbeit müssen. Das hatte ich, als ich bei der Investmentbank arbeitete, und das hatte ich jetzt auch in meinem neuen Marketingjob.

Und als ob das noch nicht schlimm genug wäre, stellte sich dieses Gefühl immer früher am Wochenende ein. Manchmal passierte es schon am *Samstag*abend, wenn ich mit Anna ausging, dass ich so ein unbestimmtes Angstgefühl verspürte. Und dann dämmerte es mir: die Arbeit.

Vielleicht denken Sie jetzt, ich hätte möglicherweise nur zwei besonders schlechte Unternehmen als Arbeitgeber gefunden. Diese Frage habe ich mir selbst auch schon gestellt. Aber ich muss im Rückblick ehrlicherweise zugeben, dass die beiden Unternehmen und auch die Manager dort durchaus ein Stück weit über dem Durchschnitt lagen. Die Leute, für die ich dort gearbeitet habe, zeigten ein stärkeres persönliches Interesse an mir, als ich erwarten durfte, und taten ihre Arbeit wirklich gern. Und sie wollten auch gern, dass mir die Arbeit gefällt.

Nur gelang mir das nicht. Und ich begann schon in Panik zu geraten.

Verzweifelt

Ich war an einem Punkt angelangt, an dem ich bereit war, alles zu tun, damit meine Angst vor der Arbeit aufhörte. Zunächst suchte ich das Gespräch mit der Handvoll Leute unter meinen Freunden und Bekannten, von denen ich wusste, dass sie ihre Arbeit tatsächlich liebten. Ich traf mich mit einem zufriedenen Anwalt – und kam zu dem Schluss, dass er wohl ein wenig verrückt sein müsste – nein, nur Spaß! Dann sprach ich noch mit einem Unternehmensberater, einer Lehrerin und einem Computerprogrammierer.

Als ich diese Leute fragte, was ihnen an ihrer Arbeit gefiel, ergaben ihre Antworten für mich keinen Sinn. Sie erzählten mir ganz allgemein von Recht und Geschäften, von Bildung und von Technik, aber ihre Antworten waren für mich einfach nicht einleuchtend. Ich begann schon zu denken, dass mit mir einfach irgendetwas nicht stimmte und mir lebenslanges Unglück bei der Arbeit beschieden wäre. Mein Gott, ich sprach sogar mit dem Schadenssachverständigen der Versicherung, als ich bei einem Unfall mein Auto demoliert hatte, und auch der schien seinen Job richtig gern zu machen, auch wenn er mir nicht konkret sagen konnte, warum.

Ich hatte das Gefühl, ich war dem Schlüssel zu einer befriedigenden Arbeit keinen Schritt nähergekommen, und das sage ich nicht leichthin. Ich stand kurz davor, in eine leichte Depression abzugleiten. Und jeder, der auch nur ein klein wenig von Depressionen versteht, weiß, dass selbst ein leichter Verlauf ganz scheußlich ist. Und dann hatten wir bei der Arbeit, Gott sei Dank, eines Tages ein Meeting mit einer Werbeagentur.

Wir fuhren eine Kampagne für ein neues Angebot zur privaten Altersvorsorge oder irgendetwas, das für mich ähnlich langweilig klang, und fragten eine Testgruppe mit einem Haufen Leuten zwischen 30 und 40, wie sie die Marke unseres Unternehmens sähen.

Die Moderatoren stellten den Leuten Fragen wie: »Wenn AFS (das Unternehmen, für das ich arbeitete, hieß Accelerated Financial Systems) eine Person wäre, die jetzt durch diese Tür hereinkäme, wie sähe die dann aus?« Ja, ja, es klingt lächerlich, aber an diesen Fragen war etwas, was ich interessant fand.

Jedenfalls erkundigte ich mich im Anschluss an die Veranstaltung bei einer Frau von dieser Werbeagentur über ihre Firma. Sie erzählte mir, dass sie ein wachsendes Unternehmen seien und dass sie Leute suchten.

Und so brachte ich erneut meinen Lebenslauf auf Vordermann und schickte ihn an sie und an einen Mitarbeiter der Personalabteilung. Und ein paar Wochen später erzählte ich den Leuten dann auf Cocktailpartys frohgemut, dass ich in der Werbung arbeite. Ich versichere Ihnen, ich bin eigentlich nicht so ein seichter Typ. Es machte einfach nur so viel Spaß, den Satz zu sagen: »Ich arbeite in der Werbung.«

Aber das Beste war: Mein Sonntagsblues war verflogen!

Selige Ahnungslosigkeit

Obwohl ich schon 26 war, musste ich in der Agentur ganz unten anfangen. Das hieß, dass ich die kleinsten Kunden bekam. Einer meiner ersten Jobs war eine Kampagne für – stellen Sie sich das vor – einen Streichelzoo. Kein Scherz.

Einer der Partner unserer Firma hatte einen Freund, der einen Cousin hatte, dessen Gattin wiederum Golf spielte mit einer Frau, der so ein alberner Streichelzoo gehörte. Und er, der Partner, erklärte sich nun bereit, dieser Frau fast kostenlos bei ihrer Werbung zu helfen. Das heißt, man begab sich jetzt auf die Suche nach den unerfahrensten, am schlechtesten bezahlten Mitarbeitern unserer Agentur. Und das waren ich und ein Typ namens Jasper Jones. Jawohl, Jasper Jones. Ich war noch nie jemandem mit diesem Vornamen begegnet. Er machte mir sofort klar, dass er Jasper heiße und nicht etwa Casper, wie der freundliche Geist aus dem Film, und verbot mir, ihn jemals Casper zu nennen. Wenn ich ihn also mal so richtig ärgern wollte, nannte ich ihn natürlich Casper.

Na, jedenfalls wurde Jasper und mir die Aufgabe zuteil, dem Streichelzoo dabei zu helfen, mehr »Streichler« anzulocken. Und auch wenn das ziemlich albern klingt, ich muss zugeben, dass mir dieser Job mehr Spaß machte als jeder andere zuvor.

Wir recherchierten sämtliche Grundschulen, Kindergärten, Jugendgruppen und Boys-&-Girls-Clubs der Gegend und sprachen mit einem Dutzend Direktoren, Lehrerinnen und Gruppenleitern. Wir entwarfen alles, von Flyern über T-Shirts bis hin zu Buttons – jawohl, Buttons –, die im Zoo verteilt werden konnten. Der Fairness halber muss ich sagen, dass ich selbst zwar den größten Teil der Entwürfe übernahm, Jasper dann aber dafür sorgte, dass alles auch richtig auf die Reihe gebracht wurde.

Er und ich wurden von unseren Kollegen gnadenlos aufgezo-gen; sie sprachen nur von unserem »Lama-Projekt«. Und obwohl ich

so tun musste, als fände auch ich den Auftrag albern, beklagte ich mich nicht.

Auch sonst übernahmen wir die meiste Zeit des Jahres alle möglichen Kundenaufträge auf unterster Ebene. Meist gestalteten wir Zeitungsanzeigen oder heuerten Leute an, die Flugblätter verteilen sollten, oder halfen Kunden, Kaffeebecher und Schilder für ihre Kleinunternehmen zu entwerfen.

Aber irgendwie machte mir das nichts aus. Und ich wusste nicht einmal, warum. Und es war mir auch egal. Ich war jetzt zufriedener. Anna war zufriedener. Jasper war zufrieden. Wen kümmerte es da, was der Grund dafür war?

Ein paar Jahre später wurde mir klar, dass es mich lieber hätte kümmern sollen.

Collage

Die nächsten zwei, drei Jahre war mein Arbeitsleben praktisch frei von Plackerei und Angst. Was für eine Erleichterung!

Nach und nach bekam ich auch bessere Kunden und auch ein etwas besseres Gehalt, und ich begann die sprichwörtliche Karriereleiter hinaufzusteigen. Lustigerweise gab es in unserer Agentur tatsächlich eine Leiter. Sie wurde benutzt, wenn jemand in unserer Bibliothek mal ein Buch aus dem obersten Regalfach benötigte.

Während dieser Zeit heirateten Anna und ich und bekamen auch unseren ersten kleinen Sohn. Wir nannten ihn Heifer. Anna fand es süß, dass nun Vater und Sohn Namen hatten, die beide nach Rindviech klangen.

Das haben wir natürlich nicht gemacht! Matthew heißt unser Sohn. Aber als zweiten Vornamen bekam er wie ich den Namen Octavian. Seine Initialen lauten dadurch allerdings MOB. Aber ich konnte Anna überzeugen, dass er deswegen nicht zwangsläufig Mitglied einer Gang oder der Mafia werden müsste.

Jedenfalls, das Leben lief gut, und an den Sonntagsblues konnte ich mich kaum noch erinnern.

Und dann passierte etwas Furchtbares: Ich wurde befördert.

Herzliches Beileid zur Beförderung

Genau. Mehr Geld. Ein richtiges Büro. Mehr Verantwortung. Ich war in Ekstase.

Etwa einen Monat lang.

Dann begann ganz langsam und fast unmerklich meine Freude an der Arbeit nachzulassen.

Irgendwann wurde jeder Tag ein klein wenig unbefriedigender als der Tag zuvor. Ein Problem hier. Eine Diskussion da. Ein schwieriger Kunde dort. Und als ich eines Sonntagabends mit Anna im Kino war, bekam ich ganz plötzlich wieder einen leichten Anflug von Angst. Was war los?

Ihr gegenüber konnte ich davon natürlich nichts erwähnen. Da sie nun in Teilzeit arbeitete und wir probierten, unser zweites Baby zu bekommen, war für Anna wichtig, dass in meinem Job Stabilität herrschte. Und so tat ich das Ganze als vorübergehende kleine Störung ab, als kurze holprige Wegstrecke auf meiner unaufhaltsamen Reise ins berufliche Zauberland Oz.

Und dann kam die Zeit für die jährlichen Beurteilungen. Ich hatte meine neue Funktion erst zwei Monate inne, daher war ich mir nicht mal sicher, ob ich überhaupt schon beurteilt werden würde. Wurde ich aber, und es war nicht schön.

Gut, es war auch keine Katastrophe. Aber auf fast jedem Gebiet, auf dem ich beurteilt wurde, hieß es nur »Erfüllt die Erwartungen«, in einigen Fällen sogar »Muss noch etwas daran arbeiten, die Erwartungen zu erfüllen«. Ich war sauer. Ich hatte in meiner ganzen Ausbildungszeit nie eine schlechtere Note als eine 2- bekommen. Und auch wenn ich im Bank- und Finanzwesen schlecht gewesen war, das Werbegeschäft liebte ich. Das war ein ernsthafter Knick in der Aufwärtsskurve meiner Karriere.

Mein Vorgesetzter, Chaz Westerfield III. (sein Name entsprach genau seiner Persönlichkeit), sagte mir, es liege sicher nur daran, dass ich erst neu in dieser Funktion sei, dass meine Beurteilung so »unspektakulär« ausgefallen sei, aber er habe »lieber ein wenig strenger sein wollen, damit ich mich verbessere, als zu nachsichtig, wegen der Gefahr, dass ich dann nachlassen könnte«.

»Ich habe nicht vor, nachzulassen, Chaz. Das ist für mich einfach nur etwas überraschend.«

Halbherzig versuchte er mich zu trösten: »Na ja, alles in allem erfüllen Sie ja die Erwartungen.«

»Ach, kommen Sie! Das ist doch ein ganz niedriges Niveau. Ich kann einfach nicht sehen, wo das Problem liegt. Meine Kunden sind doch zufrieden.«

»Sind Sie selbst denn auch zufrieden?«

Reflexartig antwortete ich: »Ja, klar bin ich zufrieden. Sehe ich denn etwa so aus, als wäre ich nicht zufrieden? Ich ...«

Chaz unterbrach mich kopfschüttelnd: »Nein, Bull, Sie wirken ganz und gar nicht zufrieden.« Er machte eine Pause, während ich seine überraschende Bemerkung verdaute. »Und besonders zufrieden sind auch Ihre Mitarbeiter nicht.«

Allmählich geriet ich in die Defensive. »Nicht besonders zufrieden? Was soll das denn heißen? Wer will denn überhaupt wissen, wie ...?«

Er unterbrach mich erneut: »Ich habe sie gefragt.«

Ich erstarrte. Was sollte ich denn jetzt dazu sagen?

Jahre später erfuhr ich von einem meiner Mitarbeiter, der am Ende wieder mit mir zusammenarbeitete, dass Chaz das Feedback meines Teams falsch wiedergegeben hatte; sie hatten ihm gesagt, dass sie besorgt wegen *meiner* Unzufriedenheit seien, nicht wegen ihrer eigenen. Aber das wusste ich ja nicht. Ich nahm an, dass er

die Wahrheit sagte und ich einfach nicht auf dem Laufenden sei. Jedenfalls hegte ich in diesem Moment keine besonders herzlichen Gefühle gegenüber Chaz.

»Okay, Chaz. Was ist das überhaupt für ein Name: Chaz? Aber er passt zu Ihnen. Weil Sie so ein aufgeblasener Wichtigtuer sind und weil Sie bestimmt zu Ihrem 16. Geburtstag von Ihren Eltern schon einen Investmentfonds und einen Range Rover geschenkt bekommen haben.«

Ich bin echt froh, dass ich das nicht wirklich gesagt habe. Es lag mir auf der Zunge, aber auch wenn ich total durcheinander war und mich im Abwehrmodus befand, mir war schon klar, dass das weder richtig noch fair gewesen wäre. Gut, wahrscheinlich hatte er tatsächlich zu seinem 16. Geburtstag einen Range Rover geschenkt bekommen, und auch der Ausdruck *aufgeblasener Wichtigtuer* war definitiv gerechtfertigt, aber wer war ich, dass ich ihn dafür hätte kritisieren dürfen? Das Ganze war ja nicht Chaz' Schuld – soweit ich damals wusste –, auch wenn ich den Kerl nicht leiden konnte.

»Hören Sie, Chaz, Sie haben völlig recht. Das ist jetzt eine Herausforderung für mich. Verdammt noch mal, ich werde die Verantwortung für mich und mein Team übernehmen und diese enttäuschende Beurteilung als Motivation begreifen, besser zu werden.«

Das habe ich allerdings auch nicht gesagt. Ich wünschte, ich hätte es gesagt, habe ich aber nicht. Ich saß stattdessen einfach nur missmutig da und überlegte, was ich wohl Anna erzählen sollte.

Wir hakten diese Beurteilung also ab, und so stur, wie es mein Name nahelegt, kehrte ich zurück in mein Büro und beschloss, die Sache im Stillen und mit mir selbst abzumachen. Und so begann ich die nächsten sechs Monate zu schufteln. Und verbrachte weniger Zeit zu Hause. Und wenn ich zu Hause war, war ich schlecht gelaunt. Und, mein Gott, schlecht gelaunt war ich auch bei der Arbeit.

Anna war durch Matthew gestresst und überlastet – nachdem er endlich die Phase der Koliken überwunden hatte, erfuhren wir, dass er eine Erdnussallergie hatte –, und sie hatte nicht viel Geduld mit meinem neuen Verhalten. Ich will hier keine Einzelheiten erzählen, aber das machte Probleme. Oder vielleicht sollte ich besser sagen: *Ich* machte Probleme.

Ich schenkte den Herausforderungen, mit denen Anna zu Hause zu kämpfen hatte, nicht genügend Aufmerksamkeit. Ich war ihr gegenüber oft kurz angebunden. Ich fing sogar an, mich zu beschweren, wenn ich mal Matthews Windeln wechseln sollte, obwohl mein Anteil an der Drecksarbeit wahrscheinlich maximal 3 bis 4 Prozent betrug. Die Wahrheit ist, dass ich mich weder rational noch geduldig benahm. Anna sah das mit Sicherheit klarer als ich, aber auch ich war definitiv nicht stolz auf mich.

Ein paar Monate später führten Anna und ich dann endlich das große Gespräch. Wir saßen in der Küche und hatten Burger und Cream Soda zum Abendessen, während Matthew schon schlief. Und so lief es ab:

Bull: Ich sag's dir ja nicht gerne, aber ich hasse meine Arbeit schon wieder.

Anna (*durcheinander und weinend*): Was? Doch nicht schon wieder!

Bull (*in Panik*): Mach dir keine Sorgen! Ist nicht so schlimm. Ich krieg das schon hin.

Anna (*immer noch weinend, aber auch nicht wirklich aufgebracht*): Das weiß ich doch. Übrigens: Ich bin schwanger.

Bull (*geschockt*): Was? Ich meine: Toll! Mach dir keine Sorgen wegen meines Jobs! Ich krieg das schon hin.

In diesem Moment waren alle mein Gedanken an die Arbeit wie weggeblasen, und wir feierten nur noch.

Als ich dann zwei Stunden später im Bett lag und versuchte einzuschlafen, waren meine Sorgen über die Arbeit aber wieder da. Ich beschloss, dass ich kein schlecht gelaunter Ehemann und Vater sein wollte, wenn unsere Familie größer wurde. Ich wusste, dass sich etwas ändern musste, und betete darum, dass irgendetwas passieren möge, was das möglich machen würde. Und ein paar Monate später wurden diese Gebete erhört.

Headhunter

Eines Nachmittags, nach der dritten frustrierenden Konferenz des Tages, erhielt ich einen Anruf. Es war jemand von einer Personalagentur in der Stadt.

»Wir beobachten Sie schon seit einiger Zeit, Bull«, sagte der Mann.

Ich fühlte mich wie ein Spion.

»Eine der Top-Agenturen der Stadt würde sich mit Ihnen gern wegen einer Stelle unterhalten. Wären Sie dazu bereit?«

Wie sollte ich das nicht sein? Schließlich wurde ich ja beobachtet, oder?

Zwei Tage später aß ich mit einem Mann und einer Frau in einem schicken Restaurant am Jachthafen zu Mittag und erfuhr, dass ich bei ihnen für die gleiche Arbeit, die ich nun schon seit Jahren machte, fast 20 Prozent mehr verdienen könnte und zudem interessantere Kunden hätte.

Und so sprang ich ab. Und landete gut.

Nach vier Tagen Eingewöhnung – tatsächlich, nur vier Tage – war ich dort so zufrieden, wie ich es noch nie in einem Job gewesen war. Neue Kunden, neue Branchen, neue Kollegen, neue Ideen. Und ich konnte es immer noch nicht fassen, dass ein schlichter Wechsel des Arbeitgebers zu einer derartigen Gehaltssteigerung führen konnte.

Aber die Vergütung hatte nur wenig, wenn überhaupt etwas mit dem Gefühl der Erleichterung zu tun, das ich empfand. Klar, den Mehrverdienst lehnte ich natürlich nicht ab, aber da war noch etwas anderes, etwas, das mit der Arbeit an sich zu tun hatte. Ich konnte nicht genau sagen, was es war, und daher sagte ich mir selbst und jedem, der mich danach fragte, dass Werbung mir wohl liegen müsse.

Collage Teil 2

Sieben Jahre vorgespult.

Anna hatte gerade unser viertes Kind auf die Welt gebracht. Keines der Kinder trug übrigens einen Namen, der auch nur entfernt an eine Kuh erinnerte oder auch an ein sonstiges Tier. Wir waren inzwischen in eine nette Gemeinde namens Pleasant Hill umgezogen. Und auch wenn das Leben schneller dahinraste, als mir lieb war, war meine Arbeit für mich doch im Allgemeinen eine Quelle der Freude.

Was mich darauf bringt, dass ich von Zeit zu Zeit immer noch an Joy und die anderen Kassiererinnen in der Bank an meinem Heimatort dachte. Ein paar Jahre zuvor war ich, als ich meine Eltern besuchte, am Drive-in-Schalter vorbeigefahren, um einen Scheck einzulösen (das machte man damals noch). Ich warf einen kurzen Blick ins Innere, und da sah ich zu meiner Bestürzung Joy an ihrem Kassenschalter, wie sie mit einem Kunden plauderte. Zum Glück sah sie mich nicht, denn ich hatte keine Lust, hineinzugehen und ihr zu erzählen, wie viel glücklicher ich jetzt war, da ich Werbestrategien entwarf, statt Barschecks auszuzahlen. Das wäre zu traurig für mich gewesen. Oder für sie. Ich weiß es nicht genau.

Da war ich nun also mit Ende 30, versuchte ein guter Ehemann und Vater zu sein und hatte mehr Spaß an der Arbeit, als ich noch zehn Jahre zuvor erwarten durfte. Offen gestanden sah ich die Zufriedenheit mit der Arbeit mittlerweile als eine Selbstverständlichkeit an. In der Agentur war ich Leiter eines Ressorts geworden, und alles schien reibungslos zu laufen. Bis zu dem Tag, als die Bekanntmachung kam.

Übernahme

Fusionen und Übernahmen waren in der Welt der Werbung damals keine Seltenheit. Mit ziemlicher Regelmäßigkeit kauften große Firmen kleine Firmen auf, und aus großen Firmen wiederum wurden kleine Firmen ausgegliedert. Und so war ich auch nicht übermäßig bestürzt, als wir von einer der fünf größten Werbeagenturen der Welt aufgekauft wurden.

Den größten Teil unserer Kunden sollten wir behalten, und das schien erst einmal das Wichtigste zu sein. Noch nicht klar war mir damals aber, welche Auswirkungen das Betriebsmodell des Großunternehmens im Ganzen und für mich persönlich haben sollte.

Ich möchte Sie hier nicht mit Details langweilen, aber die neue Firma verfolgte einen funktionalen, keinen geografischen Ansatz. Das hieß, ich hatte jetzt mit Kollegen in New York und London zusammenzuarbeiten, die für Kunden der gleichen Branche wie ich tätig waren. Es gab eine Hotel-Abteilung. Eine Verbrauchsgüter-Abteilung. Eine Sport-Abteilung. Eine Sweet-and-spicy-Barbecue-Sauce-Abteilung. Na gut, die gab es nicht wirklich, aber so fühlte es sich an.

Überall gab es Ressortleiter, und ich war einer davon. Und im Großen und Ganzen waren das ja auch alles durchaus wohlmeinende Leute. Das Problem war nur, dass ich mich ständig mit ihnen treffen musste und dann Ausdrücke zu verwenden hatte wie *fachliche Weisungsbefugnis* und *Synergie* und *bereichsübergreifender Einkauf* und *Genehmigungsmatrix*. Es war öde. Und es war abtörend.

Wir verschwendeten mehr Zeit und schienen weniger auf die Reihe zu bringen, als ich es je zuvor in meiner Karriere erlebt hatte. Bei jedem Schritt musste ich taktieren und Genehmigungen einholen. Und meine Leute konnte ich davor auch nicht bewahren. Die hatten gemäß ihrer Stellenbeschreibungen ihre eigenen

fachlichen Weisungsbefugnisse zu beachten, wenn sie das Elend des Matrix-Managements überleben wollten. Die Leute waren durch Vorschriften eingeengt und mussten sich entscheiden, ob sie nun ihren Chef, ihre weltweiten funktionalen Teams oder ihre Kunden zufriedenstellen wollten. Es war ein Chaos.

Und das Schlimmste war, dass das Modell dieser Firma auch noch zu funktionieren schien, zumindest in finanzieller Hinsicht. Die Megaagentur verdiente mehr Geld und gewann mehr Neukunden als alle Konkurrenten. Wer war ich, dass ich diesen Ansatz da kritisieren könnte? Außerdem bezahlten sie mir und meinen Leuten mehr, als wir je erwarten durften oder für gerechtfertigt hielten.

Aber mir war das nicht genug. Denn mein Sonntagsblues war wieder da. Und für kein Geld der Welt wollte ich damit jemals wieder zu tun haben.

Geständnis

Ich wusste, dass ich mit Anna reden musste, und freute mich kein bisschen darauf, was sie sagen würde. Und so ging ich mit ihr zu unserem Lieblings-Italiener, der von einem Ehepaar betrieben wurde, das aus der gleichen kleinen Stadt in der Toskana stammte wie die Familie meiner Frau. Ich mochte das Essen dort, aber vor allem wollte ich mit der Wahl des Restaurants dafür sorgen, dass meine Frau in guter Stimmung wäre, wenn ich ihr die Neuigkeiten mitteilte.

Ich plante, bis zum Dessert zu warten.

Aber schon bei der Burrata zur Vorspeise platzte es aus mir heraus: »Ich habe wieder meinen Sonntagsblues.« Ich habe so wenig Selbstbeherrschung.

Sie brauchte einen Moment, um zu verdauen, was ich da gesagt hatte.

»Wie bitte?« Sie wirkte eindeutig unfroh.

»Ja, es fängt wieder an, dass ich Angst habe, zur Arbeit zu gehen.«

Anna legte ihre Gabel nieder und atmete tief durch. »Aber du magst doch Joe und Janet und den anderen, der auch mit J anfängt!« Es klang eher wie eine Anklage als wie eine Frage oder Feststellung.

»Javier.«

»Ja«, sagte sie sachlich. »Den vergesse ich immer.«

»Wahrscheinlich, weil der Name so klingt, also ob er mit H anfängt«, versuchte ich witzig zu sein.

Kein Lachen, nicht einmal ein Lächeln. »Ja, vermutlich. Aber jedenfalls hast du doch gesagt, dass du die Leute magst.«

Ich nickte. »Tue ich ja auch.«

»Liegt es an dieser Frau aus der Personalabteilung?«

»Nein.« Ich lachte nervös. »Holly nervt zwar total, aber deswegen bekomme ich noch keinen Sonntagsblues.«

»Und was ist es dann?«, fragte sie, mit einem harten Gesichtsausdruck, den ich erst zweimal an ihr wahrgenommen hatte, und das in Situationen, die ich lieber vergessen würde.

»Ich weiß es nicht«, sagte ich und versuchte, nicht eingeschüchtert zu wirken. »Ich schätze, es hat etwas mit dieser ganzen Bürokratie zu tun. Mit den Genehmigungen. Den Berichten. Dem Fehlen praktisch jedweder Kreativität.«

Anna saß nur da und starrte auf ihr Essen, die längsten 15 Sekunden meines Lebens lang.

Schließlich atmete sie tief durch und runzelte die Stirn, nickte aber nur wortlos.

»Was?«, fragte ich.

»Wie was?«, entgegnete sie kalt.

»Etwas ist doch«, erklärte ich. »Ich sehe doch, dass etwas nicht stimmt.«

Sie atmete noch einmal tief durch, blickte auf und sah mir direkt in die Augen. Jetzt hatte sich etwas verändert. Es lag auf einmal ein Anflug von Empathie in ihrem Blick.

Endlich sprach sie. »Ich glaube, ich weiß, was du denkst.« Sie machte eine Pause. »Auch wenn dir womöglich selbst noch gar nicht klar ist, was du denkst.«

Ich hatte keine Ahnung, wovon sie sprach, wusste aber aus Erfahrung, wie zutreffend bei ihr die eheliche Telepathie funktioniert.

Immer noch leicht eingeschüchtert, erkundigte ich mich: »Und woran denke ich?«

»Das lasse ich dich selbst herausfinden«, erklärte sie, bevor sie sich ihrer Burrata zuwandte.

»Das ist nicht fair! Du kennst mich schließlich besser als ich«, versuchte ich die Stimmung mit einem Scherz aufzuhellen, aber eine Antwort erhielt ich nicht.

Das Essen kam, was mir einen Moment Zeit verschaffte, um den Gedanken meiner Frau zu folgen und neuen Mut zu sammeln.

Nachdem eine Parmesan-Lawine auf meine Pasta niedergegangen war und der Mann mit der Reibe sich wieder entfernt hatte, fuhr ich fort: »Du meinst also, ich denke etwas, und das gefällt dir nicht?«

»Teilweise richtig«, antwortete sie ausdruckslos und führte vorsichtig eine Gabel mit ihren heißen Gnocchi zum Mund.

»Dann gefällt dir also das, wovon ich nicht mal selbst weiß, dass ich es denke?«

Ich meinte jetzt den Anflug eines Lächelns zu sehen, war mir aber nicht sicher. »Es missfällt mir nicht unbedingt, aber es ist nicht leicht für mich.«

»Es ist also eine große Veränderung.«

Sie blickt auf und nickte leicht. Nun glänzte eine kleine Träne in ihren Augen.

Und da dämmerte es mir.

Ich sprach mit gesenkter Stimme, nicht damit es keiner hören sollte, sondern weil ich mich fast nicht traute, es laut auszusprechen: »Ich soll meine eigene Firma gründen.«

Anna schloss die Augen und nickte langsam.

Nach zehn weiteren Sekunden des Schweigens fragte ich: »Und das wäre dir auch recht?«

»Nein«, sagte sie geradeheraus.

Jetzt war ich verwirrt.

»Aber ich bin überzeugt, dass es die einzige Möglichkeit ist, dass du bei der Arbeit wieder zufrieden wirst.« Sie machte erneut eine Pause, in der sie einen weiteren Bissen zum Mund führte. Nachdem sie ihn hinuntergeschluckt hatte, fuhr sie fort: »Und ich denke, es ist auch an der Zeit, dass wir umziehen. Jetzt wäre der richtige Zeitpunkt dafür, für dich, für mich, für die Kinder.«

Ich holte tief Luft, um etwas zu sagen, aber sie beantwortete meine Frage schon, bevor ich sie stellen konnte.

»Ja, ich bin mir sicher.«

Band Aid

Ein paar Monate später wohnten wir dann auf der Nevada-Seite des Lake Tahoe, nur ein Dutzend Meilen entfernt von dem Staat, in dem wir bisher zeitlebens gewohnt hatten. Ich fand ein rustikales Büro mit Blick auf den Mount Rose, und ich hatte auch keine Schwierigkeiten, ein paar Mitarbeiter zu finden; zum Teil waren das Freunde und alte Kollegen, die viel stärker daran interessiert waren, ihrem alten Arbeitgeber zu entkommen, als mir bisher aufgefallen war.

Die Tatsache, dass wir mit Reno in Nevada nicht gerade in einer Metropolregion gelandet waren – nicht böse sein, Reno! –, war kein Problem, da bei uns das meiste digital ablief. Auch die Videotechnik hatte bei uns für Konferenzen und Kundengespräche früh Einzug gehalten.

Wir nannten unsere Firma Jeremiah Marketing – die Gruppe hatte darauf bestanden, dass irgendwie mein eigentlicher Vorname enthalten sein müsse, der nun schon seit 42 Jahren der Welt verborgen geblieben war. Gut fühlte es sich auch an, nur 30 Minuten entfernt zu sein vom Lake Tahoe, von den Skipisten und von einem internationalen Flughafen. Alles fühlte sich leichter an, und das lag nicht nur am Höhenunterschied.

Unser Büro bestand aus zwölf Leuten. Ich war der CEO, was immer das hier bedeutete. Ich sollte Ihnen wahrscheinlich erst einmal mein Führungsteam vorstellen, denn diese Leute werden im weiteren Verlauf der Geschichte eine entscheidende Rolle spielen.

Amy Sample war unsere Leiterin Verkauf und Kundenbeziehungen. Ich hatte sie vor Jahren in der ersten Werbeagentur kennengelernt, in der ich gearbeitet hatte. Sie hatte zwar nicht mit Jasper und mir am Lama-Projekt mitgearbeitet, war aber genau wie wir ganz unten auf der Karriereleiter gestartet, und sie war ein Schatz.

Chris Herrera, ein alter Freund aus College-Zeiten, der mit mir zusammen Wirtschaft studiert hatte und sich tatsächlich noch an einiges davon erinnern konnte, kümmerte sich um die Finanzen, den laufenden Betrieb und alles, was mit Verwaltung zu tun hatte. Wir bezeichneten ihn als unseren CFO, den Chief Financial Officer. Ich hätte ihm mein Leben anvertraut und wusste, ich würde mir nie Gedanken machen müssen über Gehaltszahlungen, Außenstände oder Zahlungsfähigkeit. Ich umarmte ihn regelmäßig.

Quinn Ryder war eine taffe junge Frau, die mir von Amy empfohlen worden war, und sie konnte mehr oder weniger alles. Im Baseball wäre sie die Allround-Spielerin gewesen, die für alle Funktionen eingewechselt werden konnte, und in allen kritischen Situationen war sie diejenige, die den Laden zusammenhielt, wenn es hart auf hart kam. Quinn kümmerte sich um Einkauf und Kundendienst und alles, was andere brauchten.

Und dann war da auch noch Jasper Jones, mein alter Streichelzoo-Partner. Wie es gerade bei Männern oft geschieht, hatten wir uns aus den Augen verloren, nachdem sich unsere Wege vor Jahren getrennt hatten. Aber als ich ihn ansprach, ob er Interesse hätte, sich meiner Firma anzuschließen, war es, als hätten wir erst gestern miteinander gesprochen. Er hatte sich seit damals einen Bart wachsen lassen, was irgendwie ganz gut passte in unser neues Umfeld in den Bergen. Jasper war unser Service-Leiter. Er half mir bei den Lösungen für unsere Kunden, aber sein Spezialgebiet waren digitale Werbung und Social Media.

Und nicht zu vergessen Lynne Lynn. Sie heißt wirklich so, kein Quatsch. Ursprünglich hieß sie Lynn Gregory, aber dann verliebte sie sich und heiratete einen tollen Typen, der halt nur diesen ungünstigen Nachnamen hatte, und nun muss sie seit 15 Jahren jedem, den sie trifft, erklären, dass sie nicht mit LynneLynn anzureden sei. Wir nennen sie aber trotzdem so.

Lynne ist unser Creative Director und macht Design, Layout und Produktion.

Außerdem hatten wir in unserem Büro noch ein halbes Dutzend weitere Leute, die wichtige Dinge auf etwas niedrigerer Ebene erledigten. Ansonsten übernahmen aber auch wir anderen alle unseren Teil an den unliebsamen Routineaufgaben, wie es halt so ist in einer kleinen Firma. Mir ist das durchaus recht so.

Unser Büro war nett, mit viel Licht und großen Fenstern. Aber nicht so präntiös wie viele der Agenturen, in denen wir zuvor gearbeitet hatten. Es gab zum Beispiel keine Leitern oder Sitzsäcke oder Tischkicker, Pingpong-Platten oder Massagetische. Bier und Energy Drinks hatten wir allerdings immer im Kühlschrank.

Alles lief wunderbar bei JM, wie wir die Firma nannten, in den ersten zwei Jahren. Zu Hause, Gott sei Dank, auch. Aber das ist eine andere (und wichtigere) Geschichte.

Unser etwas abgelegener Standort war kein Hindernis dafür, tolle Kunden im ganzen Land zu gewinnen, und wir verdienten um einiges mehr, als wir erwartet hatten. Hinzu kam, dass hier auch die Steuern und Lebenshaltungskosten niedriger waren. Wir wuchsen und hatten auch weiterhin keine Schwierigkeiten, gute Leute zu finden, sogar vor Ort, was wir nicht unbedingt erwartet hatten. Und das Wichtigste: Alle hatten großen Spaß!

Im dritten Jahr des Bestehens unseres Start-ups jedoch änderte sich dann leider etwas. Ich zog mir einen schweren Fall von »Grantigkeit« zu, wie ich es später nannte.

Grantig

Es war jetzt zwar nicht wie beim Sonntagsblues, denn ich hatte am Wochenende keine Angst vor der Arbeit und ging am Montag – und an allen anderen Tagen auch – gern ins Büro. Nicht zuletzt arbeitete ich ja auch mit Leuten zusammen, die gute Freunde waren beziehungsweise geworden waren. Unsere Arbeit war interessant, wir machten sie gut und wurden von unseren Kunden geschätzt, weil unsere Arbeit den gewissen Unterschied ausmachte.

Aber irgendwie stellte ich mit zunehmender Häufigkeit fest, dass ich gestresst war und, wie soll ich sagen, unleidlich und reizbar wurde. Ich war den Leuten gegenüber kurz angebunden und hatte einen Gesichtsausdruck, als wäre ich irgendwie genervt von ihnen. Das passierte anfangs vielleicht einmal die Woche und wurde dann immer häufiger.

Anfangs wurde ich deswegen nur aufgezogen. Jasper sagte dann: »Er macht mal wieder sein Gesicht.« Einmal legte er sogar eine komische Imitation von mir hin, was mich stärker verletzte, als ich zugab. Und zu Hause verpasste mir Anna sogar unabsichtlich einen Rapper-Namen, als sie sagte: »Du bist schon ein bisschen harsch, oder? Vielleicht sollten wir dich Lil' Harsh nennen.« Davon hätte ich den jungen Leuten bei der Arbeit gegenüber lieber nichts erzählen sollen, denn ab sofort wurde das ihr Spitzname für mich.

Auch wenn Letzteres ja eher lustig war, die Tatsache, dass ich so unleidlich und reizbar geworden war, blieb für mich ein Rätsel. Wie konnte es denn sein, dass ich meine eigene Firma leitete, im Kreise wunderbarer Menschen, und trotzdem so launisch war?

So viel mir auch daran lag, das Geheimnis meines Dilemmas zu ergründen, Anna war da noch viel entschlossener. »Sieh zu, dass du das herausfindest, Bull! Wir werden nicht noch einmal umziehen, und du wirst nie wieder so gute Mitarbeiter finden, wenn du die am Ende wegnervst.« Sie hatte vermutlich etwas freundlichere

Worte gewählt, aber so habe ich es mir in meiner Erinnerung zurechtgelegt.

Mein großer Dank gilt Amy, die eines Tages dann unabsichtlich eine Entdeckung einleitete, die meine Karriere, unser Team, mein ganzes Leben verändern sollte.

Die Frage

Wir führten ein Verkaufsgespräch mit einem ortsansässigen Unternehmen namens Reno-Corp, dem ein Minor-League-Baseball-Team gehörte, ein Hockey-Team und ein Veranstaltungszentrum in der Region. Eine echt coole Firma.

Die vorbereitete Präsentation wies leider etliche Tippfehler und sonstige Macken auf, aber Amy und ich hatten trotzdem Erfolg, und es sah so aus, als hätten wir einen neuen Kunden gewonnen. Gleichwohl regte ich mich auf dem Rückweg über die Fehler auf, die Makena und Shane, zwei unserer jüngsten Mitarbeiter, bei der Vorbereitung des Gesprächs gemacht hatten. Ich glaube, ich war sogar ziemlich sauer, gebrauchte auch ein paar Kraftausdrücke, ein Verhalten, das mir Anna zu Hause immer öfter vorwarf.

Zurück im Büro, bestellte ich Shane und Makena zur Nachbesprechung mit Amy und mir ein und warf den beiden dabei auch die Fehler vor, die sie gemacht hatten. Ich ging zwar nicht übermäßig harsch mit ihnen um; nicht einmal »a little harsh«, wie mir Amy augenzwinkernd versicherte; aber ich war schon aufgebracht, weil die Patzer der beiden unser Gespräch gefährdet hatten.

Sobald die zwei ermahnten Youngsters aus dem Büro geschlichen waren, wandte ich mich an Amy: »Hey, ich hab da eine Idee für diesen neuen Ferienort in Graeagle! Die sind da ja ganz familienorientiert, da könnten wir doch den alten Las-Vegas-Spruch *What happens in Vegas, stays in Vegas* umwandeln zu: *What happens at Graeagle shouldn't stay at Graeagle. Take home a lifetime of memories.* So in der Art.«

Amy guckte mich komisch an.

»Was ist?«, wollte ich wissen.

»Wieso bist du bloß so?«, fragte sie rhetorisch.

»Wie meinst du das?«

»Ich weiß nicht.« Sie verzog das Gesicht, auf eine freundliche, aber auch eigenartige Weise. »Vor dreißig Sekunden warst du noch völlig aufgebracht. Und jetzt begeisterst du dich schon total für eine neue Idee.«

Mir war nicht klar, worauf sie hinauswollte, und sie erklärte weiter: »Du wechselst binnen Sekunden von Frustration zu Begeisterung, und ich würde gern wissen, woher das kommt.« Diesmal schien sie tatsächlich eine Antwort zu erwarten.

»Du hast ja recht«, gab ich zu. »Du hast völlig recht, und ich wüsste selbst gern, woran das liegt.«

Nach einer kleinen Pause fing sie an, ihre Sachen zusammenzupacken, und wollte aufbrechen.

Ich hielt sie auf: »Nein, ich würde wirklich sehr gern wissen, woran das liegt. Die Hälfte der Zeit bin ich begeistert von meiner Arbeit. Die Hälfte der Zeit bin ich frustriert. Und die Hälfte der Zeit bringt mich das alles total durcheinander.«

»Drei Hälften, das geht nicht.«

»Wie bitte?«

Sie grinste: »Du hast dreimal ›die Hälfte der Zeit‹ gesagt.«

Ich lachte: »Sei still! Die Sache macht mich halt völlig irre. Hilf mir lieber ein bisschen!«

Amy stellte ihre Tasche wieder ab. »Okay, aber erst will ich dir etwas erzählen, was ich noch niemandem erzählt habe.«

Ich bekam große Augen. »Okay.«

Sie atmete tief durch. »Also. Vor etwa sechs Monaten bekam ich einen Anruf von dieser PR-Firma in Reno. Die wollten mich gern einstellen.«

Das fand ich jetzt nicht besonders aufregend. »Warum hast du mir das nicht gesagt? Das ist doch keine große Sache, solange ...«

Sie unterbrach mich: »Ich war auch zum Vorstellungsgespräch da und habe tatsächlich darüber nachgedacht, ob ich ihr Jobangebot annehmen sollte.«

Jetzt war ich aber doch aufgeregt. Oder, besser gesagt, geschockt.

Bevor ich sie noch nach den Gründen fragen konnte, fuhr Amy schon von sich aus fort: »Deine ständigen Ups und Downs können nämlich ganz schön anstrengend sein. Ich dachte, anderswo könnte es vielleicht« – sie suchte nach den richtigen Worten – »etwas stetiger und ruhiger zugehen.«

Nachdem ich mich von meiner Überraschung erholt hatte, fragte ich: »Und wie ging's weiter?«

»Schon nach dem ersten Vorstellungsgespräch wurde mir klar, dass ich dort nicht so viel Spaß haben würde wie hier und dass ich dich und das Team viel zu sehr vermissen würde.«

Ich freute mich über ihre Antwort, musste aber trotzdem erst einmal damit fertigwerden, dass sie tatsächlich daran gedacht hatte zu gehen.

»Also ...« Ich atmete tief durch. »Es ist also offenbar keine Kleinigkeit, die Gründe herauszufinden.«

Sie nickte lächelnd. »Ja, das glaube ich auch.«

Lange zehn Sekunden saßen wir einfach nur so da.

»Versuchen wir's einfach«, erklärte Amy, und wir stürzten uns ins Gespräch.

Ich muss gestehen, dass meine Erinnerung an die nächsten drei Stunden trotz allem recht verschwommen ist. Tatsächlich habe ich das Gefühl, als hätte ich um elf einen Blackout erlitten und wäre erst um zwei wieder aufgewacht, denn es fällt mir bis heute schwer, mich genau an das zu erinnern, was da passiert ist. Amy und auch Jasper und Lynne, die später ebenfalls dazustießen, versichern mir aber, dass ich wirklich dabei gewesen bin.

Verschwommen

Als Erstes unterhielten nur Amy und ich uns etwa eine halbe Stunde lang. Ich erzählte ihr, dass ich oft morgens voller Vorfreude zur Arbeit kam, dann aber Dinge passierten, die mich in Verzweiflung stürzten.

»Es liegt nicht an den Leuten hier, das weiß ich«, erklärte ich ihr. »Ihr seid alle ganz wunderbar. Und ich habe auch nicht generell schlechte Laune am Morgen. Anna kann euch bestätigen, dass ich immer in bester Stimmung zur Arbeit aufbreche. Aber spätestens gegen Mittag fange ich an, mich zu beklagen, und fühle mich irgendwie erschöpft.«

Amy wand sich bei diesen Worten. »Bull, du fängst nicht an, dich zu beklagen.« Sie machte eine kleine Pause. »Du wirst regelrecht wütend.«

Das versetzte mir einen Stich. Aber bestreiten konnte ich es auch nicht.

In diesem Moment betraten Jasper und Lynne den Raum. Noch bevor sie sich erkundigen konnten, wie denn die Kundenpräsentation heute Morgen gelaufen sei, stellte ich ihnen eine Frage:

»Was glaubt ihr, warum ich in letzter Zeit so oft schlechte Laune habe?«

»Na, weil du halt ein Arschloch bist«, entgegnete Jasper trocken und ohne zu zögern.

So sehr mir auch daran lag, die Lösung für mein Problem zu finden, jetzt musste ich doch lachen. Ebenso Lynne und Amy. Jasper war einfach ein Spaßvogel.

»Mal abgesehen davon«, blieb ich bei der Sache. »Was kann es denn sonst noch sein, das bei mir freudige Stimmung in wütende Aufgebrachtheit verwandelt?«

Jasper setzte sich zu uns an den Tisch, zuckte die Achseln und meinte, nun etwas ernster: »Ich weiß es nicht. Irgendeine Idee musst du doch haben.«

Lynne schlug in die gleiche Kerbe. »Was sagst du denn Anna, wenn du abends nach Hause kommst?«

»Gute Frage«, entgegnete ich und überlegte einen Moment. »Ich sage ihr, dass ich müde bin.«

»Müde im Sinne von erschöpft?«, fragte Lynne. »Oder müde im Sinne von: einer Sache überdrüssig?«

Da hatte sie einen Nerv getroffen.

»Überdrüssig«, bestätigte ich und überlegte weiter.

»Und was für einer Sache überdrüssig?«, hakte sie nach.

Jetzt packte es mich. »Ich sage ihr immer, dass ich es müde bin, immer alles nachhalten zu müssen, die Dinge vorantreiben zu müssen, weil ich das Gefühl habe, dass hier sonst nichts läuft.«

Die Augen der anderen ließen erkennen, dass wir da womöglich auf etwas gestoßen waren.

»Aber das ist doch dein Job«, sagte Jasper.

»Ja, das weiß ich ja«, entgegnete ich. »Aber ich wünschte, ich müsste das nicht so viel machen. Ich würde viel lieber Sachen machen, die mir Spaß machen. Ich will nicht ständig der Antreiber sein.«

»Was meinst du denn mit ›Sachen, die Spaß machen‹?«, erkundigte sich Jasper.

»Na ja, neue Ideen entwickeln. Verschiedene Ideen gegeneinander abwägen und herausfinden, welche die beste ist.«

»Na, das kann ja wohl keinen Spaß machen!«, rief da Jasper. »Das klingt ja furchtbar.«

Jetzt war ich aufrichtig überrascht. »Was könnte denn mehr Spaß machen?«

Jasper dachte einen Moment lang nach. »Tja, zum Beispiel wenn ein Kunde wegen irgendwas in letzter Minute anruft und ich dann sein Held bin, das macht Spaß. Oder wenn einer etwas wünscht, was eigentlich unmöglich ist, und ich das Problem so gut löse, dass er am nächsten Tag anruft, um mir mitzuteilen, dass ich ihm den Arsch gerettet habe.«

Ich war sprachlos. »Aber das ist doch ein Albtraum! Kein Wunder, dass ich so gern mit dir zusammenarbeite. Dann muss wenigstens ich so was nicht machen.« Dann hatte ich eine Idee. »Treibst du denn gern Leute an?«

Jasper schien nicht so recht zu verstehen, wie ich das meinte.

Ich erläuterte: »Dafür sorgen, dass es vorangeht, dass die Leute bei der Sache sind und in der Spur bleiben?« Bevor er noch reagieren konnte, antwortete ich für ihn, in leicht anklagendem Ton: »Das machst du nicht gerne, stimmt's?«

Jasper schüttelte den Kopf. »Nicht gerne machen, das würde ich nicht sagen.« Bevor ich noch protestieren konnte, fuhr er fort: »Ich hasse es, das wäre wohl eher das richtige Wort.« Er fügte hinzu: »Ich mache viel lieber die Arbeit an sich.«

Amy pflichtete ihm bei: »Ich auch.«

Lynne hob die Hand als Zeichen, dass dies auch für sie gelte.

»Shit«, sagte ich und gebrauchte mal wieder einen Kraftausdruck. »Da bin ich ja hier wohl der einzige Antreiber.«

Nachbohren

»Erklär das mal genauer«, forderte Lynne mich auf.

Ich war jetzt ganz aufgeregt. »Keiner sorgt hier gern dafür, dass die Leute in Schwung bleiben. Keiner treibt sie gerne an, damit sie am Ball bleiben.«

»Ich finde, Chris macht das schon manchmal«, entgegnete Amy.

Ich dachte darüber nach. »Ja, aber nur bei Sachen, bei denen es um Verwaltung und Finanzen geht«, erwiderte ich dann. »Ich glaube, für alles andere bin immer ich zuständig.«

»Aber du machst das doch auch gut«, meinte Lynne. »Wir finden das gut, wenn du uns antreibst, wie du das nennst.«

»Aber ich nicht. Mich macht das völlig fertig. Wenn ich morgens zur Arbeit komme, dann denke ich an ein Projekt oder an ein Problem, das wir an dem Tag lösen wollen, und dann ...«

Jasper unterbrach: »... und dann komme ich, um dir mitzuteilen, dass wir mit unserem Online-Content hinten dran sind.«

»Genau!«, rief ich. »Und dann muss ich anfangen, Fragen zu stellen und die Leute dazu zu bringen, dass sie wieder Feuer und Flamme sind. Und dabei hab ich das Gefühl, dass ich alle nur frustriere. Und ich weiß, dass ich dabei selbst frustriert bin.«

»Aber es führt fast immer dazu, dass wir unsere Sachen besser machen«, wandte Jasper ein. »Und wir erreichen immer unsere Ziele.«

»Ja, aber warum treibst *du* sie dann nicht an?«, fragte ich Jasper in leicht aufgebrachtem Ton.

»Jetzt machst du wieder dieses wütende Gesicht«, informierte er mich.

»Tut mir leid. Und danke, dass du mir das sagst.« Ich atmete erst mal tief durch und suchte nach den richtigen Worten: »Ich meine

das ja gar nicht als Kritik. Ich würde nur gern wissen, warum ihr immer mich das machen lasst.«

Jasper runzelte die Stirn. »Ich nehme an, weil ich glaube, dass du das besser kannst. Und ehrlich gesagt dachte ich auch immer, dass es dir Spaß macht. Es scheint dir doch einfach so zuzufallen.«

Amy blickte mich an und wand sich ein wenig. »Ich auch.«

Jasper ergänzte: »Wir dachten halt, du bist hier der CEO, der Chief Exhorting Officer, also unser Chefantreiber.«

Wir lachten.

»Ja, aber wenn das so weitergeht, werde ich noch zum Chief Pissed-Off Officer, und das tut keinem gut.«

»Tja, und was sollen wir da machen?«, fragte Jasper.

Und laut einhelliger Meinung war das der Moment, in dem ich zum Whiteboard ging und dort erstmals meine Kreise aufmalte.

Inkrementell

Wenn ich einen Marker in Händen halte, verfliegt die Zeit nur so.

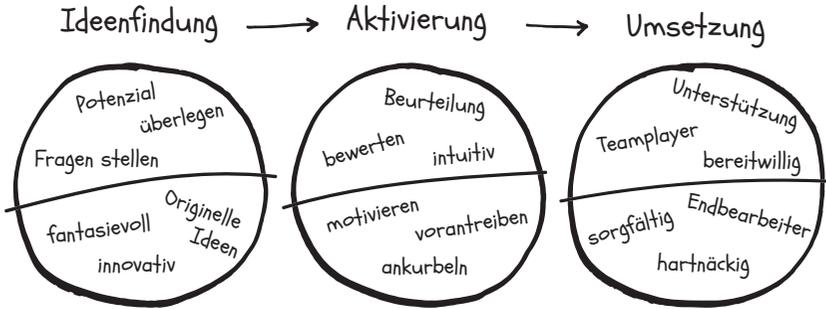
Wie mir alle sagen, hatten wir kaum fünf Minuten auf die Diskussion meiner Stimmungsschwankungen verwendet, bevor wir zu einer Analyse des Arbeitsprozesses an sich übergingen. Wir diskutierten die Unterschiede zwischen dem, was zu Beginn und was gegen Ende eines Projekts passiert, und wie wir selbst zu den Tätigkeiten in den verschiedenen Phasen eines Projekts stehen. Und ich kann mit vollem Ernst sagen, dass ich mich zwar aus irgendwelchen Gründen nicht mehr an die Einzelheiten unseres Gesprächs erinnere, wohl aber noch weiß, dass es mir sehr viel Spaß gemacht hat.

Nach 90 Minuten war das Whiteboard in unserem Konferenzraum mit Wörtern, Formen und Pfeilen bedeckt. Im Zentrum standen drei horizontal angeordnete Kreise.

Über den ersten Kreis hatte ich das Wort *Ideenfindung* geschrieben und über den dritten *Umsetzung*. Am faszinierendsten oder vielleicht am neuartigsten fanden wir aber den mittleren Kreis, über dem das Wort *Aktivierung* stand. Das Ganze nannten wir die »Drei Phasen der Arbeit«.

Jeder Kreis war mit einem halben Dutzend Wörter gefüllt, die beschreiben sollten, was hier gemeint war. Immer wenn uns bessere Synonyme einfielen, strichen und ergänzten wir Wörter. Wir teilten die Kreise mit einem Strich in zwei Hälften und verschoben die Wörter zwischen diesen beiden Bereichen. Es war ein einziges Durcheinander, und wir mussten immer erst einen Schritt zurücktreten, um überhaupt noch etwas zu erkennen. Irgendwie steckten wir jetzt fest.

Drei Phasen der Arbeit



Wir taten, was wir in solchen Situationen immer taten: Wir holten uns weitere Leute dazu. In diesem Fall waren das Chris, unser CFO, und Quinn, die Allround-Spielerin. Wir nennen so etwas progressive Meetings. Dazu gehört, dass wir einen Moment innehalten, um eine neue Idee neuen Leuten von Grund auf neu zu erklären. Das hat zwei Vorteile:

Erstens ermöglicht die Notwendigkeit, neuen Leuten die Idee erneut erklären zu müssen, dem ursprünglichen Team, wirkliche Klarheit darüber zu erlangen, was man eigentlich gefunden hatte, und womöglich sogar, noch ein Stück voranzukommen.

Zweitens und noch offensichtlicher wird dadurch eine Quelle mit frischem Input erschlossen.

Sobald Chris und Quinn da waren, stieg ich ins Thema ein. An diesen Part kann ich mich noch ganz lebhaft erinnern:

»Also, ich habe mich Amy gegenüber mal wieder über die Frage ausgelassen, warum ich oft so müde und schlecht gelaunt bin.«

Sie nickten. Sie waren es gewohnt, dass ich anderen gegenüber laut dachte.

»Sie fragte mich, was ich denn da wohl für Probleme hätte, und ...«

Amy ging dazwischen: »Das habe ich aber netter ausgedrückt!«

Ich gab ihr recht. »Ja, und dafür bin ich dir auch dankbar! Aber im Kern wollte sie halt wissen, was mit mir los sei. Und ich hatte irgendwie die Hoffnung, sie könnte mir das vielleicht sagen.«

Dabei war ich bereits auf dem Weg zum Whiteboard, wo ich auf die untere Hälfte des mittleren Kreises zeigte. Dort standen die Wörter *vorantreiben* und *motivieren* und *ankurbeln*.

»Eine direkte Antwort hatte sie zwar nicht, aber hier steht immerhin das, worauf wir im Verlauf unseres Gesprächs gekommen sind.«

Amy korrigierte mich freundlich: »Worauf *du* gekommen bist.«

»Na ja, wir waren doch beide an dem Gespräch beteiligt.«

Ehe Amy widersprechen konnte, meldete sich Quinn zu Wort: »Was genau ist denn mit *motivieren* gemeint?«

»Gute Frage«, sagte ich. »Es geht halt darum, Leute auf Trab zu bringen. Sie auf Trab zu halten. Leute zu mobilisieren und sie dazu zu bringen, sich zu engagieren und erneut zu engagieren und immer wieder neu zu engagieren.«

Chris schaltete sich ein. »Ich finde das alles ziemlich verwirrend. Wofür stehen denn diese Kreise? Ich brauche mehr Kontext.«

Da hatte er recht, weshalb ich vermutlich sagte: »Da hast du recht.« Manchmal bin ich ganz schön clever.

Ich begann alles wieder auszuwischen, aber erst nahm Lynne mit ihrem Handy noch ein paar Fotos davon auf, damit uns erhalten blieb, was auf dem Whiteboard gestanden hatte.

Ich hatte beschlossen, noch einmal ganz von vorne anzufangen.

Mit allem Drum und Dran

Inzwischen war es aber fast eins, und wir hatten noch nicht zu Mittag gegessen. Und da mir an Chris' und Quinns ganzer Aufmerksamkeit lag, schlug ich vor, dass wir uns Essen kommen ließen und uns den Nachmittag komplett freischlugen. Nachdem alle ein paar Anrufe getätigt und Vorkehrungen getroffen hatten, damit ihnen der Nachmittag zur Verfügung stand – ich muss gestehen, dass ich sie dringend darum gebeten hatte –, legten wir los.

»Also, mein Frust hat nichts mit der Firma zu tun oder mit euch oder mit unseren Kunden«, begann ich, »sondern mit irgendetwas weit Fundamentalere.«

Ich machte eine Pause, nicht um des Effekts willen, sondern weil ich meine Worte richtig wählen wollte. »Es hat etwas mit Tätigkeiten zu tun, die mir die Energie rauben und derentwegen ich wiederum nicht zu anderen Arbeiten komme, die mir Energie verleihen.«

Quinn machte große Augen, was mir zeigte, dass ich sie gepackt hatte. Chris dagegen runzelte die Stirn und war noch nicht bei mir.

Ich fuhr fort. »Meiner Meinung nach gibt es bei der Arbeit drei Phasen.«

»Warte mal«, unterbrach Chris. »Von welcher Art von Arbeit sprechen wir denn hier?«

Amy übernahm, bevor ich antworten konnte: »Von jeder Art von Arbeit; vom Gründen einer Firma über die Durchführung eines Projekts bis hin ...«, sie überlegte, »... bis hin zur Planung des Familienurlaubs.«

An Urlaubsplanung hatte ich bisher zwar nicht gedacht, aber es machte durchaus Sinn. Ich ergänzte: »Es geht darum, Dinge erledigt zu bekommen. Egal was.«

Chris nickte, nicht unbedingt, weil er verstanden hatte, sondern eher, um sein Einverständnis zu signalisieren, dass wir weitermachen könnten.

»Die erste Phase nennen wir Ideenfindung.« Ich zeichnete den ersten Kreis.

Nun meldete sich Quinn: »Heißt das Innovation?«

»Ja klar«, bestätigte ich. »Wir nennen es vor allem deshalb Ideenfindung, weil bei uns ja die ganze Arbeit mit Innovation zu tun hat. Aber erst mal muss es ja eine Ursprungsidee geben.« Ich war darauf aus, das gesamte Modell zu skizzieren. »Wir kommen gleich noch mal darauf zurück. Ich würde gern erst mal alle drei Kreise durchgehen.«

»Oh sorry«, entschuldigte sich Quinn.

»Nein, ist ja okay«, versicherte ich ihr. »Mir gefällt ja, dass du so neugierig bist. Ich würde nur gern erst das gesamte Bild vorstellen, bevor wir ins Detail gehen.«

Sie nickte, und ich fuhr fort.

»Der dritte Kreis«, ich zeichnete ihn ganz rechts, »ist die Umsetzung. Das ist die Phase, in der wir die Dinge schließlich erledigen. Das ist relativ klar, oder?«

Alle nickten, einschließlich derjenigen, die schon bei der ersten Präsentation dabei gewesen waren, was mir zeigte, dass sie sich erneut mit dem Modell auseinandersetzten.

»Ja, und was ist mit dem zweiten Kreis?«, fragte Chris.

»Immer langsam mit den jungen Pferden, Kumpel«, kam es da von Jasper. »Dazu kommt er ja gleich.«

Wenn Jasper so etwas sagt, klingt es immer lustig, und wir mussten lachen.

»Der zweite Kreis ist einer, an den man nicht so oft denkt, und das ist gerade das Spannende.« Ich zeichnete den zweiten Kreis zwischen die beiden anderen. »Den nennen wir Aktivierung.«

Sowohl Quinn als auch Chris runzelten die Stirn, aber als Zeichen der Neugier, nicht des Widerspruchs.

Lynne meldete sich zu Wort: »Man kann eben nicht einfach mit neuen Ideen kommen und sie dann direkt umsetzen.«

»Und warum nicht?«, wollte Quinn wissen.

»Na ja, es ginge schon«, gestand Lynne ein. »Das funktioniert aber nicht besonders gut. Was ist denn zum Beispiel, wenn eine Idee ganz schlecht und unausgereift ist?«

»Ist das dann nicht in der Umsetzungsphase zu klären?«, wandte Quinn ein.

Lynne schüttelte den Kopf. »Nein, in der Umsetzungsphase wird ja produziert. Da muss schon klar sein, dass die Sache auf Herz und Nieren geprüft wurde.«

Quinn hakte nach: »Und warum wird das dann nicht schon bei der Ideenfindung erledigt?«

Ich übernahm: »Darin sind diese Leute nicht notwendigerweise gut. Und ich bin mir auch ziemlich sicher, dass die sich lieber darauf konzentrieren, neue Ideen auszubrüten, als zu bewerten, ob ihre Ideen auch funktionieren.«

»Und darum geht's in dem mittleren Kreis?«, wollte Chris jetzt wissen. »Da soll herausgefunden werden, ob eine neue Idee gut ist?«

Ich zögerte. »Ja, schon. Aber es geht noch um mehr. Lasst mich mal kurz erklären, was in diesen drei Phasen jeweils passiert.«

Quinn wand sich. »Sorry, Leute, aber ich sehe einfach nicht, wie das jetzt erklären soll, warum Bull so oft genervt ist.«

Ich war froh, dass darauf Jasper antwortete. Er war ganz untypisch ernst. »Das wirst du schon noch sehen. Das alles hier kann eine ganze Menge erklären.«

Quinns Verhalten veränderte sich augenblicklich. »Okay. Du hast meine Aufmerksamkeit.«

Das wiederum veranlasste Chris nun, etwas zu sagen, was niemand erwartet hätte: »Mir gefällt dieser Shit.«

Alle, mich eingeschlossen, waren überrascht.

Chris erklärte: »Über solches Zeugs könnte ich den ganzen Tag reden.«

Zu meiner Freude nahm infolge dieser unerwarteten Bemerkung die Energie im Raum zu.

Dann hatte Jasper eine Idee: »He, das ist Bullshit!« Die Leute waren verwirrt. Jasper zeigte auf mich: »Bull.« Und dann auf die Tafel: »Shit. Bull Shit.«

Wenn das jemand anders als Jasper gesagt hätte, hätten alle nur aufgestöhnt. Aber Jasper hat etwas an sich, das die Leute zum Lachen bringt.

Und ich war einfach nur aufgeregt, weil die Leute Interesse zeigten.

Verfeinerung

Ich hielt das Gespräch in Gang. »Also hier bei unserer Arbeit brauchen wir Ideenfindung, Aktivierung und Umsetzung. Alle Phasen sind gleich wichtig, aber alles beginnt mit der Ideenfindung, und das ist mein Lieblings-Part.«

Jetzt zeigte sich Amy verwirrt.

»Jetzt warte mal, Bull. Ich denke, dass ich genau wie du im Bereich Ideenfindung ganz gut bin, aber ich komme ja bei Weitem nicht in dem Maß wie du auf neue Lösungen.«

Ein paar lange Sekunden betrachtete ich nun die Kreise. Ich stand vor einem Rätsel. »Mir scheint auch, dass du praktisch immer an unserem Ideenfindungsprozess beteiligt bist. Ich meine, du bist letztlich die Person, mit der ich am häufigsten Brainstorming mache. Vielleicht bist du ja doch einfallsreicher und kreativer, als du denkst.«

Sie runzelte die Stirn. »Nein, ich bin definitiv nicht kreativ. War ich noch nie.« Sie dachte nach. »Es macht mir nur Spaß, mit dir zusammen in höheren Regionen zu schweben.«

Ich begann schon zu befürchten, dass sich unser kleines Modell in Luft auflösen könnte, als Lynne etwas sagte. »Vielleicht ist der erste Schritt bei der Ideenfindung ja gar nicht, dass man auf eine neue Idee kommt.«

Sie hatte unsere Aufmerksamkeit und brauchte nicht erst zu warten, dass wir sie um Erläuterung baten.

»Erst mal muss doch jemand das Problem erkennen – oder die Chance«, meinte sie.

Ich denke, wäre nicht Amys Dilemma gewesen, hätte ich ihr hier widersprochen. Aber nachdem ich ein paar Sekunden nachgedacht hatte, erkannte ich, dass sie recht hatte. »Ja, stimmt, bei der Ideenfindung geht es im ersten Teil wohl zunächst einmal

ums Hinterfragen und Überlegen und Nachdenken und Fragenstellen.«

»Was für Fragen denn?«, wollte Jasper wissen.

»Die großen Fragen, die Amy gern stellt. ›Warum ist das so?, ›Gibt es noch eine bessere Möglichkeit?, ›Ist da noch mehr Potenzial vorhanden?«. Das sind die Fragen, die gestellt werden müssen, bevor jemand anfangen kann, etwas zu erfinden.«

Zu meiner Überraschung und der aller anderen stand jetzt Chris auf, ging zur Tafel und wischte den ersten Kreis aus. Stattdessen zeichnete er zwei neue an seine Stelle. »Macht das dann so nicht mehr Sinn? Hier sind doch offenbar zwei ganz verschiedene Aktivitäten und Fertigkeiten gefragt.«

»Die gehören doch aber beide zur Ideenfindung«, sagte Lynne.

»Ich sage ja auch nur«, erläuterte Chris nun auf seine rationale und überzeugende Weise, »dass man die zwei Hälften auch trennen kann, weil es sich doch um zwei verschiedene Sachen handelt. Dann ist es nicht mehr so verwirrend.«

Darauf entschloss ich mich, auch die beiden anderen Kreise auszuwischen und durch vier neue zu ersetzen. Damit hatten wir jetzt sechs Kreise: je zwei bei der Ideenfindung, bei der Aktivierung und bei der Umsetzung.

»Du gehst also davon aus, dass es in jeder Kategorie zwei sind?«, fragte Jasper. »Vielleicht sollten wir da aber auch nicht so vorschnell sein.«

Ich grinste. »Wir können's ja jederzeit wieder auswischen, Jasper.«

Und dann wurden wir erst einmal unterbrochen, weil Bella, unsere Büroleiterin, hereinkam, um unsere Essenbestellungen aufzunehmen.

Chaotischer Durchbruch

Nachdem wir die Unterschiede zwischen Carne Asada und Barbacoa ausdiskutiert hatten, wandten wir uns wieder dem Whiteboard zu. Die sechs Kreise starrten uns an.

»Ich weiß immer noch nicht, warum, oder ob, es sechs sind«, begann Jasper. »Vergessen wir doch einfach mal die ganzen Formen und Pfeile und überlegen lieber, wie grundsätzlich der Ablauf aussieht, wenn Arbeit getan wird.«

Der Vorschlag gefiel mir und allen anderen auch, und Jasper übernahm.

»Denken wir einmal an ein Kundenprojekt. Wie hieß noch das Unternehmen, mit dem ihr heute gesprochen habt?«

»RenoCorp«, antwortete Amy.

»Ist das der Laden, der die Sportteams und die große Arena westlich des Flughafens betreibt?«, fragte Chris.

Jasper nickte und fuhr fort. »Okay, wie ist das Projekt denn in Gang gekommen?«

Ich schaute Amy an. »Das war deine Idee, oder?«

»Ich glaube schon. Ich hatte mich gefragt, warum so viele unserer Kunden auf der anderen Seite der Berge oder auf der anderen Seite des Landes ansässig sind. Und neulich habe ich dann mal abends mit Dan ein Jokers-Hockeyspiel gesehen, und da habe ich am nächsten Tag Bull gefragt, warum wir nicht mal versuchen, die zu unserem Kunden zu machen.«

Keiner sagte etwas, und so fuhr sie fort.

»Und kaum hatte ich das gesagt, kam Bull auch schon auf ein paar provisorische Anzeigen, die sie in Tahoe und am Flugplatz schalten könnten, und auf die Idee, Schulen in der Region zu sponsern. Und dachte über Partnerschaften mit dem St. Luke's Hospital nach, insbesondere mit der orthopädischen Abteilung, die sich mit Verletzungen und Reha befasst.«

Ich warf ein: »Fairerweise muss ich sagen, dass Lynne mir bei den Anzeigen geholfen hat.«

»Ja, ja«, gab sie zu, »aber du hattest schon drei Zeichnungen und ein paar Slogans parat, bevor ich überhaupt wusste, was los war. Ich habe dir ja nur gesagt, was gut war und was floppt, und habe dich ein paar Sachen noch mal überarbeiten lassen, die du mir gebracht hast. Ich weiß ja nicht, was das jetzt ist, aber jedenfalls kommt das erst nach der Ideenfindung.«

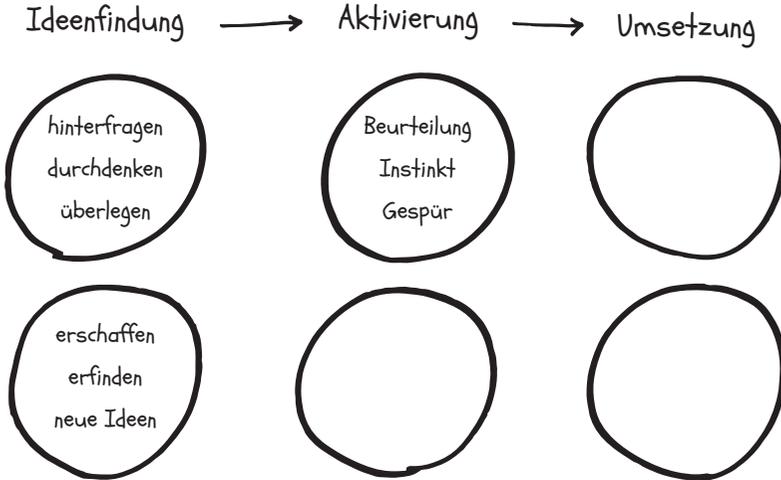
»Man nennt das guten Geschmack«, erklärte Chris.

»Oder Intuition«, ergänzte ich und zeigte auf die Tafel. »Urteilsvermögen und Instinkt und Gespür. Und es liefert der Person, von der die kreativen Einfälle stammen, ein Feedback. Du hast mir wie immer dabei geholfen, dass ich nicht zu lange mit einer schlechten Idee weitermache – oder mit einer, die noch nicht so weit ist.«

Lynne wirkte von meiner Bemerkung geschmeichelt, auch wenn das gar nicht meine Absicht gewesen war. Es war einfach nur die Wahrheit.

Ich ging zum Whiteboard, vervollständigte die ersten beiden Kreise und schrieb die genannten Wörter in den dritten.

Drei Phasen der Arbeit



Lynne fasste zusammen: »Das Erste ist also, dass man etwas hinterfragt oder durchdenkt oder überlegt. Im zweiten Schritt erschafft oder erfindet man dann eine neue Idee. Und als Drittes«, sie machte eine Pause, in der sie versuchte, unsere gerade geführte Diskussion zusammenzufassen, »bewertet und beurteilt man, ob es sich um eine gute Idee handelt.«

»Mir gefällt das Wort *Gespür*«, meinte Amy. »Hier geht es mehr um gutes Urteilsvermögen und Bauchgefühl als um Cleverness.«

»Soll das etwa heißen, dass ich nicht clever bin?«, beschwerte sich Lynne scherzhaft.

»So hört man allgemein«, scherzte Jasper, wie immer mit unbewegter Miene.

Quinn schaute konzentriert auf das Whiteboard und schien den Scherz gar nicht mitgekriegt zu haben. »Ich muss euch etwas sagen.« Sie wartete, bis das Gelächter abgeklungen war. »Das ergibt für mich Sinn. Und es erklärt eine ganze Menge.«

»Dann sag mir doch mal, wie es erklären kann, dass Bull ständig genervt ist«, verlangte nun Lynne.

»Hey«, protestierte ich, »ich bin doch nicht *ständig* genervt.«

»Ja, das meinte ich ja auch gar nicht. Ich wollte nur sagen ...«

Ich unterbrach sie. »Ja, weiß ich doch. War nur ein Scherz.«

Quinn fuhr fort: »Ist das jetzt also die Stelle, an der das mit dem Motivieren ins Spiel kommt?«

Amy antwortete: »Ich denke, ja. Denn sobald wir den Eindruck haben, dass eine Idee oder ein Vorschlag oder ein Plan gut ist, müssen wir ja erreichen, dass sich die Leute dafür auch begeistern.«

Und da ging mir ein Licht auf.

Mürrischer Antreiber

»Mir ist gerade etwas klargeworden! Bloß weil du in einer Tätigkeit gut bist, heißt das ja noch lange nicht, dass du sie auch immer gerne machst. Ich kann die Leute zwar zum Beispiel ganz gut motivieren und antreiben, aber Spaß macht es mir nicht. Und wenn ich das zu viel machen muss, laugt es mich mit der Zeit aus, und ich verliere den Mut.«

»Aber wenn du doch der Beste bist, den wir für diese Aufgabe haben?«, fragte nun Jasper. »Und außerdem: Wer kann schon die ganze Zeit über nur Sachen tun, die ihm Spaß machen?«

»Ja ...« Ich dachte darüber nach. »Versteht mich nicht falsch. Klar gibt es für uns alle bei der Arbeit Dinge, die uns keinen Spaß machen. Wo man dann einfach durch muss.«

Die Leute wirkten erleichtert, dass ich jetzt nicht etwa für eine Art utopischen Idealismus eintrat. »Aber nach meiner eigenen Erfahrung ist es doch so: Wenn man solche Sachen allzu oft machen muss, dann wird man schnell unleidlich. Oder harsch.«

»Also stecken wir in der Sackgasse«, bemerkte Jasper trocken.

»Sozusagen«, gab ich scherzhaft zurück.

Quinn runzelte die Stirn. »Vielleicht brauchen wir ja auch gar keinen, der uns motiviert.«

Nachdenklich schüttelte Amy den Kopf. »Nein. Wenn Bull uns nicht motiviert, schaffen wir nicht mal die Hälfte. Wir brauchen diese Anstöße.«

»Siehst du? Wir stecken in der Sackgasse«, wiederholte Jasper.

»Vielleicht müssen wir uns einfach nur daran gewöhnen, dass Bull oft schlechte Laune hat«, schlug Quinn ohne rechte Begeisterung vor.

Amy schüttelte den Kopf. »Nein, das würde nicht funktionieren. Mal abgesehen davon, dass es ihm gegenüber nicht fair und für uns andere unangenehm wäre: Irgendwann kriegen wir dann von ihm auch nicht mehr das, was wir wirklich von ihm brauchen und was ihm selbst Freude macht.«

»Erklär uns doch noch mal, was du wirklich richtig gerne machst«, fragte nun Jasper in einem seiner seltenen ernstesten Momente.

Ich ging zum Whiteboard. »Ich habe Spaß daran, mir Sachen ausdenken oder zu erfinden und sie zu bewerten.« Ich zeigte auf den zweiten und den dritten Kreis.

Jasper betrachtete die Tafel. »Erfinden klingt gut. Das Wort gefällt mir. Aber beim anderen stimme ich Amy zu: Das sollten wir *Gespür* nennen. Das ist dein Genie.«

»Genie?«, fragte Lynne. »Was meinst du denn damit?«

»Na ja, ihr wisst schon.« Jasper wirkte überrascht von der Frage. »Dein Genie. Deine besondere Begabung, dein Talent. Das, worin du Weltklasse bist. Bull ist ein Genie, was Erfinden und Gespür angeht.«

Chris und Quinn nickten.

Jasper fuhr fort. »Aber er ist kein Genie im Antreiben, und deshalb stecken wir in der Sackgasse.«

»Ach, gib doch nicht gleich auf«, zog Amy ihn auf. »Uns fällt schon noch was ein.«

Vorankommen

Ich wollte die Situation ein wenig hoffnungsvoller erscheinen lassen. »Gut, ich werde also unleidlich, wenn ich ständig dafür sorgen muss, dass sich die Leute richtig konzentrieren. Das ist ja kein unüberwindliches Problem.«

»Ist das nicht auch dein Job als CEO?«, meinte Quinn.

»Hey, das ist doch genau das, was ich gesagt habe!«, beschwerte sich Jasper.

Lynne stellte klar: »Na ja, Bulls Job ist, dafür zu sorgen, dass uns die Ziele klar sind und wir motiviert sind, sie zu erreichen. Aber Tatsache ist, dass wir Übrigen ungern andere antreiben und ihn deswegen alles allein machen lassen.«

Chris wirkte leicht überrascht. Er wandte sich an mich und fragte: »Und das stört dich echt, dass du das machen musst, Bull?«

Ich nickte langsam und ernst. »Oh ja, es macht mich völlig fertig.«

Die Leute waren erst mal dabei, das zu verarbeiten, und ich fuhr fort: »Wie ich Amy schon erzählt habe: Wenn ich morgens das Haus verlasse, freue ich mich darauf, bei der Arbeit kreative Ideen zu entwickeln und die Ideen anderer zu beurteilen. Und wenn ich dann da bin, habe ich das Gefühl, ich muss den sprichwörtlichen Felsbrocken den Berg hinauf wälzen, um die Leute bei der Arbeit zu halten. Mir ist das erst vorhin klargeworden, aber das nimmt mir total die Begeisterung für die Arbeit. Und das nicht erst seit Kurzem, sondern schon seit Jahren. Jetzt verstehe ich auch, warum ich früher so oft den Sonntagsblues hatte.«

Hier musste ich Lynne erst einmal erklären, was ich unter Sonntagsblues verstand.

Und da begann Chris zu lachen. Wir schauten ihn mehr als neugierig an.

Mit einer Mischung aus Begeisterung und leichter Frustration erklärte er uns: »Also *ich* mache so was gerne!« Er machte eine Pause, in der er auf die Tafel blickte. »Das ist sogar das, was ich bei der Arbeit am allerliebsten mache, und ich wünschte mir, ich dürfte es öfter tun.«

Erwartungsvolle Stille.

»Erzähl mehr«, forderte ich ihn auf.

»Na ja, ich hab halt immer das Gefühl, ich muss auf meinem eigenen Terrain bleiben und mich um den ganzen Verwaltungs- und Finanzkram kümmern. Bei der Kundenarbeit und den Terminplänen dagegen will ich niemandem auf die Füße treten und beiße mir lieber auf die Zunge.«

»Echt?«, fragte Lynne.

»Was echt?«, fragte Chris zurück. »Dass ich gern Leute motiviere oder dass ich das Gefühl habe, ich sollte mich nicht anderswo einmischen?«

Lynne lächelte etwas unsicher. »Du hast wirklich das Gefühl, wir wollen nicht, dass du dich in unseren Teil der Arbeit einmischst?«

Nach kurzem Zögern nickte Chris. »Ja.«

Sie fuhr fort: »Und du wärest gern stärker eingebunden?«

Chris nickte. »Oh ja.«

»Halleluja!«, rief ich. »Ich habe meinen Chief Exhorting Officer!«

Details

Chris konnte gar nicht mehr aufhören zu grinsen, nach einer Weile schien er dann aber doch leichte Bedenken zu bekommen. »Jetzt wartet aber mal. Was hab ich mir da eigentlich aufgehalst?«

Ich entgegnete: »Alles.«

Da musste selbst Jasper lachen.

Ich fuhr fort: »Du wirst an praktisch allem beteiligt sein, was wir machen, allerdings insbesondere in der Form, dass du die Truppe mobilisierst und dafür sorgst, dass alle bei der Stange bleiben.«

»Aber wie hoch wird denn der Zeitaufwand dafür sein?«, wollte er wissen.

»So hoch, wie eben nötig ist«, antwortete ich. »Aber das wird nicht so viel, wie du denkst. Und das Wichtigste ist ...« Ich machte eine Pause um des Effekts willen. »Das wird dir so viel Spaß machen, dass du daran gar nicht mehr denken wirst.«

Amy wirkte jetzt etwas verwirrt. »Mir ist nicht so richtig klar, was das jetzt bedeuten soll.«

»Mir auch nicht«, antwortete ich fröhlich. »Aber das ist schon okay. Chris hat jetzt halt nur die Erlaubnis ...« Ich zögerte. »Nein, er hat die *Verpflichtung*, immer bei uns reinzuschauen und uns in der Spur zu halten.«

Amy runzelte die Stirn und richtete an mich die Frage: »Und du machst das dann alles gar nicht mehr?«

»Doch, teilweise schon. Ich muss ja zum Beispiel für Chris der Chief Exhorting Officer sein, der wiederum ihn antreibt. Und wenn er nicht genug Energie oder Bewegung sehen kann, muss ich natürlich auch bereit sein, ihm zu helfen. Aber denk daran, er macht das *gern*, dieses ganze Antreiben, Motivieren, Die-Dinge-in-Bewegung-Halten, und jetzt kann er das viel häufiger machen.«

Irgendwie machte es Klick, und plötzlich grinste Chris. »Wann kann ich anfangen?«

Die Erleichterung im Raum war spürbar.

Jasper stand auf und reckte jubelnd die Arme in die Höhe. »Hurra, wir stecken nicht mehr in der Sackgasse!«

Und alle lachten.

»Und jetzt«, ich blickte zu Chris, »erkläre ich dich zu meinem neuen Chief Exhorting Officer.«

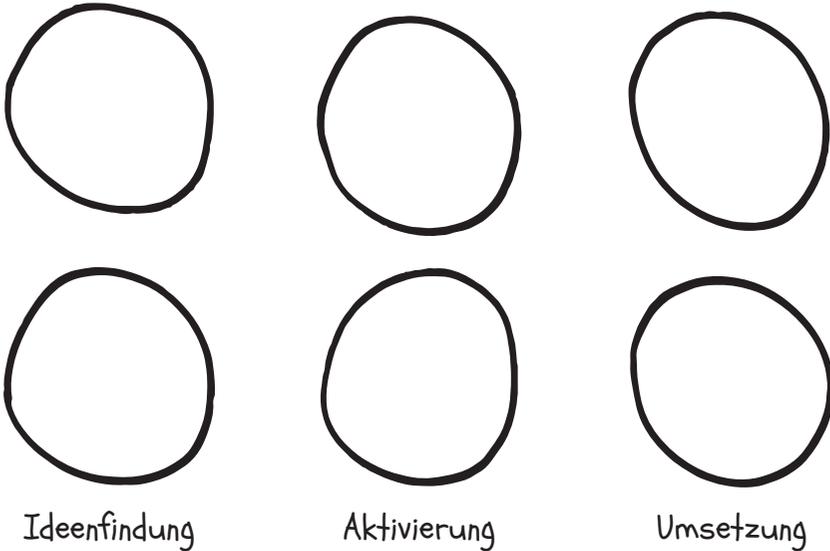
»Könnte es nicht stattdessen Chief Galvanizing Officer (CGO) heißen, also Chef-Motivator? Sonst klingt es ja, als wäre ich der CEO.«

»Motivieren ist sowieso besser«, bestätigte Lynne.

»Dann heißt es also *Motivieren*«, stimmte ich zu, und wir beschlossen, eine Pause einzulegen.

Sortieren

Als wir wieder zurückkehrten, stand Chris am Whiteboard. Er hatte alles ausgewischt und die Kreise sauber wieder aufgemalt.



»Genau das meinte ich«, sagte ich zu ihm, als ich die Tafel sah.
»Das gefällt mir, dass du dir einfach den Stift greifst und Verantwortung übernimmst.«

»Na ja«, antwortete Chris. »Wenn ihr hier nicht in die Gänge kommt, sitzen wir doch noch zum Abendessen hier.«

Und genau in dem Moment kam Jasper herein, mit zwei Tüten mexikanischem Essen.

Chris verzog das Gesicht. »Oh Mann. Das war's dann wohl mit unserer Produktivität.«

Ich beruhigte ihn. »Ach wo. Ich verteile schnell das Essen für alle. Und du siehst zu, dass wir hier weiterkommen.«

Zwei Minuten später saßen alle am Tisch, und ich verteilte das Essen.

»Wie viele von diesen verschiedenen Fähigkeiten hat ein Mensch wohl?«, fragte mich Amy, während ich Burritos und Tortillas auspackte.

Ich zuckte mit den Schultern. »Keine Ahnung, wir sind ja erst noch dabei, das Ganze zu erarbeiten.« Ich blickte zur Tafel und versuchte, eine Antwort zu finden.

Quinn äußerte ihre Ansicht: »Also, wenn es um Sachen geht, die man gerne macht und die einem Energie verleihen, dann kann ich mir nicht vorstellen, dass es mehr sind als ein paar. Wenn es aber Sachen sind, die man ganz gut kann, ohne dass man sie wirklich gerne macht, dann würde ich sagen, ist das verschieden. Es gibt Leute, die können fast alles durchziehen.«

»Warum stellen wir nicht erst einmal das Modell fertig, bevor wir versuchen, das herauszufinden?«, wandte Jasper ein. »Denn bisher habe ich den Eindruck, dass ich selbst anscheinend gar kein Genie habe.«

Ich griff seinen Vorschlag auf. »Genau. Ihr solltet bedenken, dass wir hier alles nur nach Bauchgefühl beurteilen und dabei ohne Netz und doppelten Boden arbeiten. Wir haben ja noch nicht mal ...«

Jasper unterbrach. »Was soll denn das bitte für eine Analogie sein? Was hat denn ein Netz mit dem Bauch zu tun?«

Ich warf einen Ball aus zerknüllter Alufolie nach ihm. »Du weißt ganz genau, was ich meine.«

Jetzt griff Chris ein. »Okay. Amy ist also gut im Hinterfragen.«

Sie wandte ein: »Das ist aber nicht meine einzige Fähigkeit.«

»Klar«, gestand Chris zu. »Aber das ist jedenfalls schon mal eine davon. Und Bull ist gut, wenn es ums Erfinden und um Gespür geht.«

»Aber Gespür ist auch eine meiner besonderen Fähigkeiten«, erklärte Lynne. »Mein Mann sagt immer, mein Instinkt und Bauchgefühl seien spitze.«

Zustimmende Äußerungen und Kopfnicken zeigten augenblicklich, dass wir dieser Einschätzung ihres Mannes beipflichteten.

Chris begann, neben die Kreise auf der Tafel Namen zu schreiben, und erklärte: »Und ich bin ja hier anscheinend der Einzige, der die Leute gern motiviert und antreibt.«

»Und was kommt als Nächstes?«, fragte Amy.

»Warum muss es denn da noch mehr geben?«, fragte Quinn zurück.

»Weil die Arbeit ja noch nicht mit dem Motivieren aufhört«, erklärte ich. »Und weil der arme Jasper immer noch kein eigenes Genie hat.«

»Und was passiert dann also, nachdem jemand die Leute motiviert hat?«, erkundigte sich Amy.

Nach einer kurzen Pause meinte Lynne: »Dann kommt die Umsetzung. Es muss ja schließlich irgendjemand auf das reagieren, wofür die Leute motiviert werden sollen.«

»Sozusagen ein Freiwilliger?«, fragte ich.

Quinn verzog das Gesicht. »Das klingt so ...«, sie suchte nach dem passenden Wort, »so schwach. Ich meine, sich freiwillig melden ist doch kein Genie, oder?«

Jetzt schaltete sich Chris ein. »Oh doch, das finde ich schon. Also, es geht vielleicht nicht so sehr darum, dass sich jemand freiwillig meldet, sondern eher darum, dass da eine Person ist, die als Erste damit aufhört, was bisher getan wurde, und etwas völlig Neues auf die Beine stellt. Unter den besten Mitarbeitern, die ich bislang hatte, waren Leute, die richtig gut darin waren, den Leuten zur Rettung zu kommen, wenn irgendwo ein Notfall eintrat. Oder auch ohne Notfall; wenn jemand bei einem wichtigen Projekt

oder Programm Hilfe brauchte, waren es immer genau diese Leute, die kamen und die Arbeit der anderen möglich machten.«

»So einer bin ich«, erklärte Jasper da schlicht. »Das ist mein Ding.«

Und auf der Stelle bestätigten Quinn und Lynne und Amy:

»Absolut!«, »Total!« und »Das ist Jasper, wie er leibt und lebt!«

Ich stimmte zu. »Tja, auch wenn du sonst die totale Nervensäge sein kannst – du bist tatsächlich immer bereit, zu helfen und ohne großes Trara genau das zu tun, was nötig ist.«

»Ich bin pflegeleicht«, erklärte er stolz.

Und wieder waren Kommentare zu hören wie »Absolut!« oder »Ohne Zweifel!«.

Und jemand ergänzte: »Quinn, du bist auch so ein Typ.«

Und auch da stimmten wir alle zu, was Quinn gleichzeitig verleugern und stolz zu machen schien.

»Aber wie nennen wir das nun?«, fragte sich Amy. »Sich freiwillig melden als Genie? Oder Helfergenie?«

»Das klingt jetzt aber ganz stark nach meiner Mutter«, wandte Quinn ein. »Nicht, dass ich meine Mutter nicht liebe, aber ein guter Helfer oder Unterstützer zu sein klingt irgendwie nicht nach einer besonderen Begabung.«

Da widersprach Chris und klang dabei beinahe defensiv: »Da bin ich absolut anderer Meinung.«

Das brachte alle zum Verstummen, und Chris rückte ins Zentrum der Aufmerksamkeit.

Unser CFO und neu ernannter CGO erläuterte: »Ich gebe das zwar nicht gerne zu, aber ich bin in dieser Hinsicht eine absolute Katastrophe. Wenn ich keine Leute hätte, bei der Arbeit genauso wie zu Hause, die mir als Helfer oder Unterstützer zur Seite stehen, brächte ich gar nichts zustande. Solche Leute sind Lebensretter.«

»Ja, dann nennt mich doch einfach Lebensretter«, meldete sich Jasper grinsend zu Wort. »Das gefällt mir.«

Ich hatte eine Idee. »Ich denke, Jasper und Quinn und ihresgleichen sind Leute, die es anderen ermöglichen, erfolgreich zu sein. Das ist ihr Genie.« Ich wandte mich an Amy: »Erinnerst du dich noch an Rhonda in der Broadmoor Agency?«

Amy nickte enthusiastisch. »Rhonda wollte jeder gern im Team haben, weil der Erfolg dann garantiert war.«

»War sie eine Verwaltungsmitarbeiterin?«, fragte Jasper.

»Nein, nein, sie war Kundenbetreuerin, genau wie Amy und ich. Und wenn sie vielleicht auch nicht absolut spitze war, wenn es darum ging, neue Strategien oder Ideen zu entwickeln, hätte ich ihr trotzdem ohne Weiteres mehr als allen anderen gezahlt, weil sie einfach die Geheimwaffe in jedem Team war.«

Quinn wandte ein: »Aber das Wort *Unterstützer* klingt schon irgendwie komisch, oder?«

»Ach, ist doch egal«, meinte Chris selbstbewusst. »Abgesehen davon sagt es doch genau aus, worum es geht. Es geht hier nicht darum, zu helfen oder nett zu sein. Sondern es geht darum, dass die Dinge in Gang kommen. Ich wünschte, ich wäre so ein Unterstützer oder Möglichmacher.«

»Echt?«, fragte Quinn.

»Ja!«, erwiderte Chris mit Nachdruck. »Und meine Frau findet das auch.« Er hatte das gar nicht als Scherz gemeint, aber wir mussten doch alle lachen.

Er erläuterte: »Mir fällt es einfach nicht leicht, den Leuten zu geben, was sie wirklich brauchen. Es ist immer ein Riesenkampf, wenn es darum geht, sich in der Kirche oder an der Schule meiner Kinder einzubringen. Ich bin ein furchtbarer Unterstützer, und ich fühle mich dann immer wie ein Trottel.«

Da lächelte Quinn. »Oh Mann, ich glaube, ich bin der totale Unterstützer. Ich bin optimal als Freiwillige, als Ausschussmitglied ...«

Ich unterbrach. »Und als Team Player!«

»Meine Damen und Herren, wir haben einen Gewinner«, verkündete Chris und schrieb die Namen Quinn und Jasper neben den Kreis, den er mit *Unterstützer* beschriftet hatte.

»Und endlich hat auch Jasper ein Genie!«, rief Lynne.

»Dann bin ich also doch nicht der Loser«, grinste er.

»Sind wir dann also fertig mit unserem kleinen Modell?«, fragte Chris.

Alle schauten sich an, schauten das Whiteboard an.

Nach einer ganzen Weile machte es bei mir Klick. »Ich glaube, ich hab's.«

»Lass hören«, sagte jemand. Ich glaube, es war Lynne.

»Unterstützer sind keine Endbearbeiter«, erklärte ich und stieß damit sofort auf Widerspruch.

Denn Jasper rief sofort: »Wie meinst du das?« Er wirkte leicht verärgert. Vielleicht sogar beleidigt.

Ich versuchte, vorsichtig zu erklären. »Ja, wenn du ein Unterstützer bist, heißt das ja noch nicht, dass du die Dinge auch gern zu Ende bringst, sozusagen bis über die Ziellinie.«

»Das klingt für mich wieder wie Motivieren«, bemerkte Quinn.

Ich widersprach. »Nein, nein. Beim Motivieren geht es darum, andere zu inspirieren und zu motivieren, also das Team, die Kollegen und so weiter um ein Projekt zu sammeln und sie bei der Stange zu halten. Das ist hier was anderes.« Ich musste einen Moment überlegen, um richtig zu erklären, was ich meinte. »Manche Leute treiben ungern andere an, leben aber dafür, Projekte fertigzustellen und

zum Abschluss zu bringen. Sie verlieren buchstäblich ihre Energie, wenn ihnen nicht gestattet wird, Sachen zu Ende zu bringen, auch wenn es Hindernisse gibt. Sie sind Genies, wenn es darum geht, Dinge fertigzustellen und dabei hohe Standards zu wahren.«

Jasper setzte sich aufrecht. »Ich denke, da hast du unrecht. Ich liebe es, Dinge fertigzustellen.« Wieder war ein leichter, aber unüberhörbarer defensiver Ton in seiner Stimme.

Es trat Stille ein. Bis Quinn das Wort ergriff.

»Ich hasse es, Dinge fertigzustellen.« Sie sprach so leise, dass wir es überhört hätten, wäre es im Raum nicht so still gewesen. Aber angesichts der vorherrschenden Betretenheit klang es jetzt, als hätte sie es hinausgeschrien.

»Wie meinst du das?«, fragte Jasper schroff.

»Ja, ich helfe den Leuten zwar gern, um ihnen zu ermöglichen, dass sie Erfolg haben. Das ist definitiv mein Talent, mein Genie.« Sie machte eine Pause. »Aber wenn es um die letzten zehn Prozent eines Projekts geht, verliere ich die Energie. Sofern die Leute nicht in Nöten sind, wende ich mich dann lieber anderen Projekten zu. Mein Gott, in der Hälfte der Fälle weiß ich nicht mal, ob die Projekte, bei denen ich mitgearbeitet habe, je ans Ziel gekommen sind.«

Jasper blickte sie ernst an. »Du bist komisch.«

Jaspers trockener Humor verfehlte auch diesmal seine Wirkung nicht, und wir mussten lachen.

Jasper sprach weiter: »Aber willst du denn gar nicht sehen, wie etwas fertig wird?«

Sie lächelte verlegen und schüttelte langsam den Kopf. »Ich weiß, dass ich ein Unterstützer bin, und auch wenn ich das vorhin nicht gesagt habe, glaube ich auch, dass ich ein ganz gutes Gespür habe. Ich behalte meine Meinung nur lieber für mich. Aber mir fehlt das Durchhaltevermögen, das es braucht, um etwas gegen alle Widerstände bis zum Erfolg durchzuziehen.«

Jasper schüttelte in gespielter Empörung seinen Kopf über sie, und sie warf mit einem Tortilla-Chip nach ihm.

Chris wandte sich an Jasper: »Deine Genies sind also das Unterstützen und das Fertigstellen.« Er schrieb Jaspers Namen neben den Kreis.

»Es geht aber noch über das Fertigstellen hinaus«, wandte Lynne ein. »Wie Quinn schon gesagt hat, geht es hier außerdem darum, dass man sich auch von Widerständen nicht aufhalten lässt. Man treibt hier also Dinge voran, nicht Menschen, bis man am Ziel ist. Dafür muss es doch ein besseres Wort geben.«

»*Durchhaltevermögen!*«, rief Quinn. »Jasper ist hartnäckig und beharrlich und hält durch. Und Chris genauso.«

Chris nickte. »Ich wollte ja vorhin nichts sagen, aber ich denke, das ist auch mein Genie. Mein alter Chef hat mir immer gesagt, ich sei hartnäckig. Und meine Frau sagt das auch, selbst wenn sie das nicht immer nur lobend meint.«

»Ja, du bist definitiv hartnäckig, Chris.« Lynne war es, die das sagte. »Es lässt dir keine Ruhe, bis etwas ganz in Ordnung gebracht ist. Das gehört zu den Eigenschaften, die ich an dir schätze.«

Chris nickte und nahm das Kompliment lächelnd entgegen.

Bis sie fortfuhr: »Und die mich auch in den Wahnsinn treiben. Du und deine verdammten Spesenabrechnungen!«

Alle lachten, einschließlich Chris.

Bestandsaufnahme

Chris legte nun den Stift beiseite und ging zum Tisch, um in seinen Burrito zu beißen.

»Ich finde, Chris hat sich seine fünf Minuten Pause zum Essen verdient«, meinte Amy.

Da klopfte es an der Tür.

Bevor jemand »Herein« rufen konnte, ging die Tür schon auf, und hinein kam Anna, mit einer großen Plastikschüssel, von der wir alle wussten, dass sie mit Hafer-Schoko-Cookies gefüllt sein musste.

Sie wurde von allen herzlich begrüßt; alle mochten Anna, und der Gedanke an die leckeren Cookies dämpfte ihre Begeisterung keineswegs. Meine Frau war berühmt für diese Cookies, und sie weigerte sich, irgendwelche anderen Sorten zu backen. Als ich ihr einmal vorgeschlagen hatte, sie könnte doch auch ein Blech mit reinen Haferkekse machen, hatte sie mich angeschaut, als wäre ich nicht ganz bei Trost.

»Ich dachte, ich komme mal vorbei und tue was für euren Zuckerhaushalt«, erklärte sie, während sie die Plastikschüssel auf den Tisch stellte. Nach den Begrüßungen und Umarmungen und einigem Smalltalk mit dem Team stellte sie die 64000-Dollar-Frage:

»Und was macht ihr da?« Sie schaute auf das Whiteboard.

Einer schaute den anderen an, wie um zu sagen *Erklär du's ihr*, bis wir alle lachen mussten.

Amy redete als Erste: »Wo sollen wir anfangen?«

Anna hob abwehrend die Hand. »Oh, ich wollte euch nicht unterbrechen oder aufhalten, ich war einfach nur neugierig.«

Jasper schaltete sich ein: »Du hältst uns nicht auf. Das Ganze ist nur etwas schwierig zu erklären. Wir fangen selbst gerade erst an, es zu verstehen.«

Anna nickte und schaute weiter zur Tafel.

»Aber«, fuhr Jasper fort, »ich denke, wir haben immerhin schon mal herausgefunden, warum dein Gatte immer so angepisst ist.«

Anna wandte sich augenblicklich Jasper und dem Team zu und setzte sich mit an den Tisch. »Jetzt bin ich aber ganz Ohr. Und unterbreche euch gerne.«

Ich protestierte augenzwinkernd. »Das ist aber nicht fair!«

»Ganz genau«, erwiderte Anna, »es ist nicht fair, dass ich nicht schon das ganze Gespräch mitverfolgen konnte.«

Alle stimmten ihr zu.

»Okay«, verkündete ich. »Dann soll irgendwer anders als ich ihr einen Überblick geben, was bisher gelaufen ist. Ich finde, das hat sie sich verdient, nachdem sie uns die Cookies gebracht hat.«

Die Wahrheit war allerdings, dass Anna Psychologie und Theologie studiert hatte und das Ganze genau ihr Thema war. Ich war mir ziemlich sicher, dass sie an unserem Gespräch Spaß haben würde und vielleicht auch aus ihrer Sicht noch etwas dazu beitragen konnte, was uns selbst entgangen war.

Chris stellte die Frage. »Wer meldet sich freiwillig für die Präsentation? Ich muss erst mal etwas essen.«

Jasper hob die Hand. »Da ich ja hier der Unterstützer bin, sollte ich das wohl übernehmen.«

Lynne stand auf. »Und ich mache mit.«

Zusammen gingen sie zum Whiteboard.

Re-Präsentation

»Bevor ihr anfangt«, erkundigte sich Anna, »darf ich da erst eine Frage stellen?«

»Du darfst uns auch zwei Fragen stellen, wenn du möchtest«, antwortete Jasper mit seinem üblichen Humor.

»Besteht der Zweck dieses Meetings denn wirklich einzig und allein darin, herauszufinden, warum Bull in letzter Zeit so schwierig ist? Ist das echt so schlimm für euch?«

Jasper verzog traurig das Gesicht. »Es ist furchtbar, Anna. Ganz furchtbar.«

Alle lachten.

Amy erläuterte: »Nein, mit Bull ist alles okay, Anna. Aber er und ich haben gemeinsam versucht, herauszufinden, warum er in letzter Zeit so schnell gestresst ist. Das war der Ausgangspunkt von alledem. Aber es geht auch noch um mehr.«

Anna wirkte erleichtert.

Aber Jasper war noch nicht fertig. »Aber du solltest wissen, Anna ...« Er machte eine Pause. »Es geht dabei hauptsächlich um dich.«

»Hör auf, Jasper, das ist fies!«, schimpfte Quinn ihren Kollegen aus, während sie gleichzeitig ein Grinsen unterdrücken musste.

Sie wandte sich an Anna: »Es hat überhaupt nichts mit dir zu tun.«

Anna warf mit einem Cookie nach Jasper, der ihn auffing und sich in den Mund steckte.

Lynne übernahm. »Was wir im Prinzip herausgefunden haben, ist, dass es sechs verschiedene Arten von Arbeiten gibt, die alle von irgendwem getan werden müssen, damit überhaupt etwas getan wird.« Sie zeigte auf die sechs Kreise auf dem Whiteboard. »Und dass es niemanden gibt, der in allen sechsen davon richtig

gut ist. Das heißt auch, dass die meisten Menschen in einigen dieser sechs Dinge auch richtig schlecht sind.«

»Und warum genau wird Bull nun immer so sauer?«, wollte Anna wissen, die aufmerksam zugehört hatte.

»Hey«, protestierte ich jetzt wieder. »Ich bin weder sauer noch angepisst!« Ich überlegte. »Ich bin nur ein bisschen schlecht gelaunt.«

Anna lachte. »Tut mir leid, Schatz!«

Lynne fuhr fort: »Das wird gleich klarer werden. Kurz gesagt liegt es daran, dass er zu viel Zeit darauf verwenden muss, Sachen zu machen, zu denen er keine Lust hat, die aber auch keiner von uns anderen gern machen will.«

»Okay, ich warte erst mal ab, was du erzählen wirst.«

Jasper war noch nicht fertig mit seinem Cookie, übernahm jetzt aber trotzdem mit vollem Mund:

»Die erste dieser sechs Arbeiten heißt *Hinterfragen*. Da geht es darum, nachzudenken und zu überlegen und sich Dinge genau anzusehen. Und halt Fragen zu stellen.«

»Und was für Fragen?«, wollte Anna wissen.

Jasper schluckte hinunter. »Fragen wie ›Ginge das noch besser?‹ oder ›Ist daran irgendwas verkehrt?‹ oder ›Schöpfen wir hier auch wirklich unser volles Potenzial aus?‹.«

»Das ist genau mein Ding!«, meinte Anna.

Amy schloss sich an: »Das ist auch eines meiner Genies.«

»Genies?«, wunderte sich Anna laut.

»Ja«, erklärte ich, »das hat Jasper aufgebracht. Wir wären alle in bestimmten Bereichen Genies oder hätten dort unsere Talente beziehungsweise besonderen Begabungen.«

»Oh. Das gefällt mir«, erklärte Anna. »Macht weiter. Ich werde versuchen, nicht mehr zu unterbrechen.«

Ich freute mich zu sehen, wie Anna mit meinen Kollegen interagierte. Ich ging zu ihr hin, kniete vor ihr nieder, erklärte ihr, wie viel sie mir bedeutete, und küsste sie.

Nein, das tat ich natürlich nicht. Aber ich dachte schon, wie froh ich war, sie zur Frau zu haben.

Jasper machte weiter. »Personen mit dem Genie des Hinterfragens erkennen also die großen Themen und stellen die richtigen Fragen. Und das bringt uns zum zweiten Genie bei der Arbeit: dem *Erfinden*.«

»Das klingt nach einer von Bulls besonderen Begabungen oder *Genies*«, erklärte Anna.

»Bingo!« Jasper nickte. »Sich etwas Neues oder Neuartiges ausdenken. Eine Idee oder ein Produkt oder ein Unternehmen. Menschen mit Erfindungsgabe könnten das den ganzen Tag lang machen.«

Anna schaute mich an. »Das ist genau dein Ding.«

Ich nickte. »Das gehört zu den Sachen, die ich am liebsten mache. Selbst wenn es gar nicht erforderlich ist.«

Sie lachte. »Und das ist wohl auch das, was es zum Genie macht, nehme ich an.«

»Genau«, erklärte Jasper. »Es verleiht uns Energie. Da können wir nichts dagegen machen.«

»Okay, macht weiter«, drängte Anna jetzt aufgeregt.

Nun übernahm wieder Lynne. »Das Nächste nach dem Erfinden ist etwas, was wir *Gespür* genannt haben. Hier besteht das Genie oder Talent darin, einen hervorragenden Instinkt, Intuition und Urteilsvermögen zu haben. Solche Leute haben ein sehr gutes

Bauchgefühl, das ihnen sagt, welche Ideen und Pläne gut sind, welche noch etwas Arbeit erfordern und welche wahrscheinlich nicht so toll sind.«

»Heißt das, das sind die Fachleute?«, fragte Anna.

Ich ging dazwischen. »Nein, nein, das ist etwas anderes. Das sind einfach Leute, die ein gutes Urteilsvermögen haben, auch in Bezug auf Sachen, von denen sie gar nicht so viel verstehen. Die denken auch nicht unbedingt geradlinig und stützen sich auch nicht unbedingt auf spezifische Daten. Sie sehen einfach nur bestimmte Muster oder ...«

Anna unterbrach mich: »Schon verstanden.« Sie schaute sich um und blickte dann Lynne an. »Das Genie in puncto Gespür bist du hier, stimmt's?«

Lynne bekam große Augen. »Wow, du bist gut!«

»Ein solches Gespür hat Anna ja leider nicht«, bemerkte Jasper jetzt sachlich.

»Wie kommst du denn darauf?«, fragte ich leicht defensiv.

»Na, weil sie dich geheiratet hat«, erwiderte Jasper. »Du dagegen hast durchaus Gespür, Bull; du hast schließlich Anna geheiratet.«

Anna warf Jasper einen weiteren Cookie zu, den er mit dem Mund auffing.

»Okay, was ist das Nächste?«, fragte Anna.

Obwohl er den Cookie noch im Mund hatte, schaffte Jasper es, zu sagen: »Als Nächstes werden wir herausfinden, warum dein Gatte so eine Nervensäge ist.«

Warp-Geschwindigkeit

Anna blickte auf ihre Uhr. »Schaffst du das auch in zehn Minuten? Ich muss gleich Matthew zu einem Arzttermin abholen.«

Jasper begann: »Na, dann los. Das nächste Genie oder Talent heißt *Motivieren*. Und da geht es darum, die Truppen zu sammeln, die Leute für eine Idee zu begeistern und sie anzutreiben, damit sie bei der Sache bleiben.«

Anna schaute mich an, als wollte sie meine Gedanken lesen. »Darin bist du doch auch gut«, meinte sie zögernd. »Oder?«

Ich nickte. »Wenn du damit meinst, ob ich das kann, dann lautet die Antwort Ja. Wenn es aber darum geht, ob ich das auch gern ständig machen würde, dann müsste ich Nein sagen.«

»Aber du bist doch immer derjenige, der dahinterher ist, dass alle fertig sind, wenn es zur Kirche gehen soll, dass die Arbeiten im Haus erledigt werden, dass die Schulaufgaben gemacht werden.«

Ich nickte. »Und ich habe es so was von satt, das ständig machen zu müssen. Gefallen hat mir das nie, aber ich habe mich halt mit der Zeit daran gewöhnt, dass dafür immer ich zuständig bin. Ehrlich gesagt fühle ich mich immer wie der letzte Depp, wenn ich die Leute auf Trab bringen soll.«

Jetzt wurden Annas Augen groß, als hätte sie gerade etwas Furchtbares gesehen. »Ach herrje!«

Alle waren verblüfft über ihren plötzlichen Stimmungsumschwung.

»Was ist denn?«, fragte ich sie.

Sie erläuterte, was ihr gerade klargeworden war: »Das ist dann auch der Grund, warum du unsere Ferien mit den Derbys so wenig magst. Und Sonntagvormittage. Und die Wölflinge bei den Pfadfindern.«

Ich war richtig froh, dass sie zu verstehen schien.

»Was ist denn mit den Derbys?«, wollte Chris wissen.

Ich antwortete: »Ach, das sind alte Freunde von uns, mit denen wir jedes Jahr verreisen. Mit denen sind wir schon überall im Land gewesen. Ganz wunderbare Menschen.«

Anna erläuterte: »Aber keiner von den beiden mobilisiert die Leute gern zu irgendwelchen Aktivitäten. Und da ich das auch nicht gern tue, bleibt es immer an Bull hängen, zu sagen: ›Lasst uns doch wandern gehen oder zum Whalewatching oder Minigolf spielen.‹ Und er kriegt dann immer den ganzen Ärger ab, weil alle etwas anderes wollen.«

»Und das ist ja noch nicht alles«, ergänzte ich. »Bevor wir in den Urlaub fahren, kommen Anna und Pam – das ist Mrs Derby – immer mit irgendwelchen hirnrissigen Ideen an, die ich ihnen dann wieder ausreden muss.«

Hier schien Anna mir nicht folgen zu können, und sie schaute aufs Whiteboard. »Aber was hat das jetzt damit zu tun?«

»Hier geht es nicht mehr ums Motivieren, sondern um das Thema Gespür. Ich bin doch für gewöhnlich derjenige, der sagt: ›Wartet mal, das funktioniert doch gar nicht.‹«

Das nahm Anna mir so nicht ab, daher legte ich nach: »Weißt du noch, wie du vorgeschlagen hast, wir sollten durch den Grand Canyon wandern?«

Anna nickte leicht verlegen. »Ja, ja.«

»Was spricht denn dagegen, durch den Grand Canyon zu wandern?«, wunderte sich Jasper laut.

»Unsere Kinder waren damals fünf und drei«, erläuterte ich. »Und die Derbys hatten ein Baby von neun Monaten.«

Anna lachte. »Na ja, Pam und ich hatten uns halt gedacht, wir könnten uns ja vielleicht einen Babysitter nehmen. Gott sei Dank, dass du uns das ausgedet hast.«

Chris setzte uns wieder in die Spur. »Aber genau dieses ständige Motivieren-Müssen treibt ihn ja in den Wahnsinn. Und deswegen ist er dann auch so schlecht gelaunt.«

Anna blickte mich an. »Ist das auch die Erklärung dafür, was bei AFS und Broadmoor passiert ist?«

Ich nickte. »Absolut. Als ich da befördert wurde, konnte ich nicht mehr das machen, was mir eigentlich Spaß macht, sondern hatte ständig Leute zu motivieren. Ich fühlte mich schuldig. Ich habe das gehasst und fühlte mich deswegen noch schuldiger. Und letztlich habe ich dann die Beherrschung verloren.«

»Und das ist jetzt auch hier passiert«, erkannte Anna.

Auf einmal wirkte Anna bekümmert und besorgt um mich. »Und was willst du jetzt machen?«

Chris hob die Hand. »Ich werde ihm künftig viel von diesem Motivieren abnehmen. Dann kann Bull sich mehr um Dinge kümmern, die Erfinden und Gespür erfordern.«

Anna runzelte die Stirn. »Aber ich stelle mir vor, dass du einiges davon immer noch wirst übernehmen müssen. Und es kann ja auch keiner nur Sachen machen, die ihm Spaß machen.«

»Ja, das haben wir auch schon so beschlossen«, stimmte ich ihr zu. »Und ich habe ja auch gar nichts dagegen, so etwas hin und wieder zu machen. Zum Problem wird es nur, wenn ich ständig damit zu tun habe und immer weniger Zeit und Energie habe für das, was ich wirklich gut kann.«

»Das ist alles total interessant«, erklärte Anna. »Und was kommt als Nächstes?«

Quinn übernahm. »Ja, wenn jemand die Leute motiviert, muss ja auch irgendwer auf diesen Appell reagieren.« Sie schaute zur Tafel. »Das haben wir das *Genie des Unterstützens* genannt.«

»Jasper hat dieses Genie«, erklärte Lynne und fügte scherzhaft hinzu: »Aber dafür muss man sich dann auch mit seinem fiesen Humor abfinden, und das macht alles wieder zunichte.«

Anna mochte Jasper. »So fies ist er doch gar nicht.«

»Doch, bin ich«, erwiderte Jasper. »Aber ich tue trotzdem alles, was die Leute von mir verlangen.«

Ich wandte mich an Anna. »Das ist doch auch eines von deinen Genies.«

»Meinst du?« Sie war sich aufrichtig unsicher.

»Soll das ein Witz sein? Du brauchst doch nur in die Nähe der Schule oder der Kirche zu kommen, und schon hast du ein neues Projekt.«

Sie nickte. »Da hast du recht. Ich kann nichts dagegen machen. Ich helfe halt gern Menschen, die Hilfe brauchen.«

»Und du bist auch zu Hause super darin, zu wissen, was die Leute brauchen. Das ist dein Talent.«

Sie fand sich damit ab. »Ich würde mir nur wünschen, ich wüsste, wie ich andere motivieren kann, mir mehr zu helfen. Üblicherweise endet alles immer so, dass ich in letzter Minute viel zu viel selbst machen muss.«

»Genauso geht's mir auch«, rief Quinn. »Ich beklage mich auch immer, dass mir keiner hilft. Aber ich muss zugeben, dass ich auch ungern um Hilfe bitte.«

Anna schaute mich an und lachte. »Genau dasselbe sagt Bull auch immer über mich.«

Jetzt schaltete sich Chris ein. »Okay. Du hast noch fünf Minuten, bis du gehen musst, und wir haben noch ein Genie zu behandeln.«

»Stimmt. Also los.«

Jasper wandte sich zur Tafel. »Das letzte Genie, die letzte besondere Begabung, die nach dem Unterstützen kommt, haben wir *Durchhaltevermögen* genannt. Das sind Leute, die Dinge gern zum Abschluss bringen. Die ziehen ihre Energie und Freude und Erfüllung daraus, dass sie Projekte über die Ziellinie bringen, auch wenn sie dabei Hindernisse zu überwinden haben.«

»Das klingt für mich wie Motivieren«, wunderte sich Anna.

»Nein, das ist etwas anderes«, widersprach Jasper. »Beim Durchhaltevermögen geht es um die Aufgabe an sich, während es beim Motivieren darum geht, Menschen zu motivieren. Durchhaltevermögen heißt, dass man beharrlich bei der Arbeit bleibt, bis sie erledigt ist, und das rechtzeitig und den Anforderungen entsprechend.«

Anna schaute mich an und lachte. »Das ist definitiv nicht mein Ding.«

»Meines auch nicht«, fügte ich hinzu.

Sie lachte. »Deswegen kümmert sich von uns auch keiner gern um die Wäsche oder die Rechnungen oder den Rasen.« Sie machte eine Pause. »Gut, dass wir vier Kinder haben, die solche Aufgaben übernehmen.«

»Wer von denen kümmert sich denn um die Rechnungen?«, fragte Chris.

Anna grinste. »Ich wollte dich gerade fragen, ob du vielleicht einen kleinen Nebenjob bei uns übernehmen könntest, Chris.«

Er lachte. »Na ja, wenn du mich in Cookies bezahlst, könnte ich mir das vielleicht überlegen.«

Anna schaute auf die Uhr und blickte mich wieder an. »Was waren noch mal meine besonderen Begabungen, meine Genies?« Dann schaute sie noch einmal auf die Tafel. »Wie viele davon kann man eigentlich haben?«

»Ich weiß es nicht«, antwortete ich. »Das ist ja alles noch ganz neu. Aber ich habe zwei, glaube ich.«

Jasper schaltete sich ein: »Ich auch.«

Die anderen studierten die Tafel und stimmten zu.

»Ich wünschte, ich müsste jetzt nicht gehen. Das macht so viel Spaß«, sagte Anna. »Ich vermisse es, Erwachsenengespräche zu führen.«

Wie immer versicherten ihr alle, dass sie gern bald wiederkommen dürfe.

Im Gehen drehte sich Anna noch einmal um und schaute aufs Whiteboard. »Ich finde, ihr solltet aus diesen Kreisen Zahnräder machen«, verkündete sie. »Denn auch die Genies, die besonderen Begabungen beziehungsweise Talente greifen ja ineinander und brauchen die anderen. Ich denke, das würde das Ganze noch besser visualisieren.«

Damit ging sie, und alle waren sich einig, dass sie recht hatte.

»Wir sollten diese Frau engagieren«, erklärte Lynne.

»Bist du verrückt?«, protestierte ich. »Mein ganzes Leben würde in die Brüche gehen. Außerdem mag sie mich nicht besonders, glaube ich.«

Da stimmt mir Jasper zu, und damit legten wir erneut eine Pause ein.

Kontext

Als wir zurückkehrten, stellte Amy die erste Frage: »Und was bringt uns das alles jetzt?«

»Hey, das ist ja mal 'ne präzise Frage!«, merkte Jasper an.

Amy ergänzte: »Ich meine: Was fangen wir mit unserem Wissen an?«

Ich sprach als Erster: »Also ich denke, wir sollten als Erstes einmal klären, was Chris jetzt genau in puncto Motivieren machen soll. Am besten würden wir ihn vielleicht vom CFO zu einer Art COO machen, also zum Chief Operating Officer, würde ich sagen.«

Chris schrieb sich etwas in sein Notizbuch.

»Und als Zweites«, fuhr ich fort, »versuchen wir dann herauszufinden, inwieweit unsere jeweiligen Jobs vielleicht entsprechend unseren besonderen Begabungen, unseren – nennen wir sie doch – *Arbeitsgenies* oder *Working Geniuses*, ein wenig modifiziert werden sollten.«

Quinn hob die Hand und sprach direkt los: »Einen Bereich habe ich da schon gefunden: Ich müsste früher als bisher in unsere Kundenplanungen eingebunden werden, denn unsere Pläne bewerten und Änderungen vornehmen, das kann ich besser als Jasper.«

Jasper nickte und verzichtete diesmal sogar darauf, seine Witzchen zu machen.

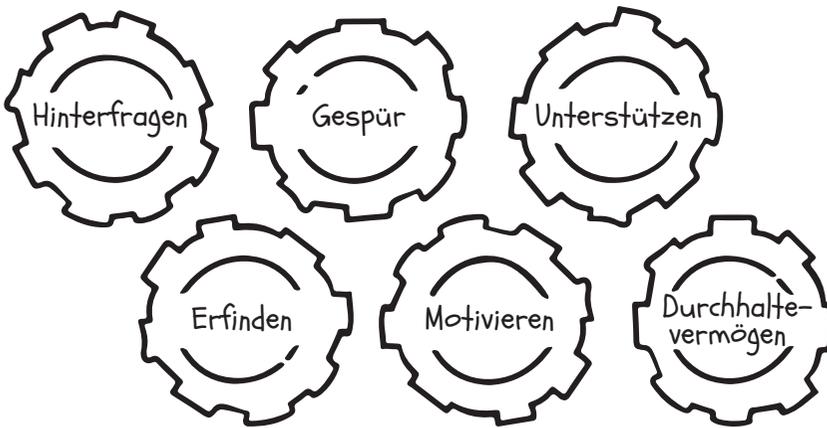
Sie fuhr fort: »Und umgekehrt müsste er die Arbeit meines Teams überwachen, wenn wir im Umsetzungs-Modus sind, denn ich gebe immer zu schnell klein bei, wenn wir auf Hindernisse stoßen.«

Und wieder nickte Jasper, was Chris erneut veranlasste, sich Notizen zu machen.

»Leute, ich kann euch gar nicht sagen, wie angenehm das für mich ist«, erklärte ich da, »dass Chris das jetzt alles nachhält und jeden dann daran erinnern wird, was er oder sie zu tun hat. Das ist echt eine Befreiung für mich.«

Jetzt meldete sich wieder Amy zu Wort: »Hey, sollen wir nicht einfach mal versuchen, jedem direkt sein oder ihr Genie zuzuordnen?«

Dem stimmten alle zu, und Chris ging wieder an die Tafel, wo er das Modell neu aufmalte. Diesmal zeichnete er die sechs speziellen Talente, unsere *Genies*, als Zahnräder statt als Kreise:



Ich erläuterte noch mal: »Denkt dran, hier geht es darum, was ihr wirklich gerne macht. Wenn ihr euch nicht ganz sicher seid, versucht einfach zu überlegen, was euch wohl am ehesten Energie und Freude verschaffen kann.«

Die nächsten zehn Minuten schauten alle auf die Tafel und machten sich Notizen. Dann gab Chris das Startzeichen:

»Okay, dann fangen wir doch mal mit Bull an.«

»Also ich bin mir relativ sicher, dass es bei mir Erfinden und Gespür sind.«

Alle im Raum nickten, und Chris schrieb meinen Namen an diese beiden Zahnräder.

Dann zeigte er auf Amy.

»Meine Talente sind Hinterfragen und Gespür, würde ich sagen.«

Alle ließen sich das einen Moment lang durch den Kopf gehen.

Dann meinte Jasper: »Ich denke, da hast du den Nagel auf den Kopf getroffen. Du stellst immer die richtigen Fragen, und du hast ein gutes Urteilsvermögen.«

Sie freute sich, bis er fortfuhr: »Aber Durchhaltevermögen besitzt du mit Sicherheit nicht.«

Alle lachten.

»Du bist echt fies, weißt du das?«, zog sie ihn auf.

»Hey, das habe ich doch schon selbst zugegeben!«

Chris zeigte nun auf Jasper. »Okay, fieser Möpp, was sind denn deine besonderen Talente?«

»Ja, Unterstützen und Durchhaltevermögen doch, oder?«

Amy zog ihn auf: »Gespür jedenfalls nicht.«

Jasper lachte, erwiderte dann aber ernsthaft: »Ja, ich gebe es zwar ungern zu, aber da hast du völlig recht. Ich habe kein großes Vertrauen in mein Bauchgefühl. Daten sind mit einfach lieber. Bei Bull habe ich zwar keine Ahnung, aus welcher Körperregion sich sein Instinkt speist, aber er hat meistens recht. Deswegen vertraue ich ihm da auch.«

Chris schrieb noch die beiden Namen an die Tafel, dann wandte er sich an Lynne.

»Tja, ich denke, ich brauche hier ein wenig Unterstützung von euch.« Sie machte eine Pause. »Also, Erfinden und Motivieren kann ich für mich wohl ausschließen. Das ist für mich beides ein

Albtraum.« Sie schaute sich weiter die Zahnräder an der Tafel an, als könnte sie da eine Antwort finden. »Und ich denke, in puncto Durchhaltevermögen und Unterstützen bin ich eher so Mittelmaß.«

Quinn schaltete sich ein: »Dann bleiben also noch Gespür und Hinterfragen.«

»Denkt dran, es geht hier darum, was euch Freude und Energie verschafft«, fügte ich hinzu. »Ich weiß jetzt zwar nicht, ob dir das auch Freude macht, aber du hast jedenfalls ein hervorragendes Urteilsvermögen.«

Lynnes Stirn glättete sich. »Ja, da ist was dran. Es fällt mir jedenfalls immer total leicht, deine Ideen zu bewerten, Bull. Ich weiß zwar nicht, wo du die hernimmst, aber wenn sie erst mal da sind, habe ich großen Spaß daran, dir Feedback dazu zu geben und zu überlegen, welche wohl am besten funktionieren wird.«

Amy reagierte als Erste. »Dein Gespür kann ich bejahen, Lynne. Da gibst du keine Ruhe, bis alle wissen, dass die Entscheidung gefallen ist. Aber das mit dem Hinterfragen überrascht mich jetzt, ehrlich gesagt, doch ein wenig.«

Da lachte Lynne. »Ihr solltet mich mal zu Hause erleben! Dave sagt immer, ich vergesse alles um mich herum, wenn ich aus dem Fenster schaue. Da kann ich stundenlang meinen Gedanken nachhängen. Ich nehme an, hier bei der Arbeit mache ich das halt einfach nicht.«

»Jetzt warte mal«, unterbrach ich sie, »warst du das nicht, die letztes Jahr zu Weihnachten die Idee aufgebracht hat, die Patenschaft für ein Wohltätigkeitsprojekt zu übernehmen?«

Lynne wandte ein: »Na ja, diese Obdachlosenunterkunft in der Stadt hast aber du doch ausfindig gemacht.«

Ich schüttelte den Kopf. »Ja, aber wer war es denn, die gesagt hatte, wir sollten uns auf ein einzelnes Wohltätigkeitsprojekt

konzentrieren, damit wir wirklich etwas bewirken?« Ich wartete ihre Antwort nicht ab. »Das warst du. Und du warst auch diejenige, die immer wieder gesagt hat, dass mit unserem Druckdienstleister deinem Gefühl nach irgendwas nicht stimmt.«

Chris nickte. »Ja, du hast mich geradezu in den Wahnsinn getrieben, weil du immer wieder gefragt hast, ob wir nicht einen besseren Drucker finden könnten. ›Sind das wirklich die besten, die wir haben können?‹ Wie oft hast du mich das gefragt?«

Lynne hielt ihre Hand mit fünf ausgestreckten Fingern in die Höhe. »Mindestens fünfmal, würde ich sagen.« Sie grinste.

Chris lachte. »Du und Amy, ihr lasst uns immer erst noch mal überlegen, bevor wir unsere Entscheidungen treffen.«

»Aber damit treiben wir euch auch in den Wahnsinn«, wandte Amy ein.

»Nein«, erwiderte ich. »Nur Jasper treibt ihr damit in den Wahnsinn, weil der immer nur vorankommen und die Sachen erledigt kriegen will.«

Dem stimmten alle zu.

Chris hob grinsend seine Hand. »Mich treiben sie aber auch in den Wahnsinn.«

Lynne lachte und stellte die Frage: »Was waren noch mal deine besonderen Begabungen, Chris?«

»Na, ich dachte, wir hätten festgestellt, dass das Motivieren und Durchhaltevermögen sind.«

»Stimmt«, sagte Lynne. »Das bist du, auf den Punkt gebracht.«

Und was ist mit Quinn?«, fragte Amy.

»Sie ist definitiv ein Unterstützer«, erklärte Jasper.

Ich ergänzte: »Und Gespür hat sie auch.«

Amy fügte hinzu: »Wisst ihr, ich gehe immer erst zu Quinn, wenn ich eine zweite Meinung brauche, ob ein Projekt wohl funktionieren wird oder nicht.«

»Ich freue mich, wenn ich nach meiner Meinung gefragt werde«, gab Quinn zu. »Egal zu welchem Thema.«

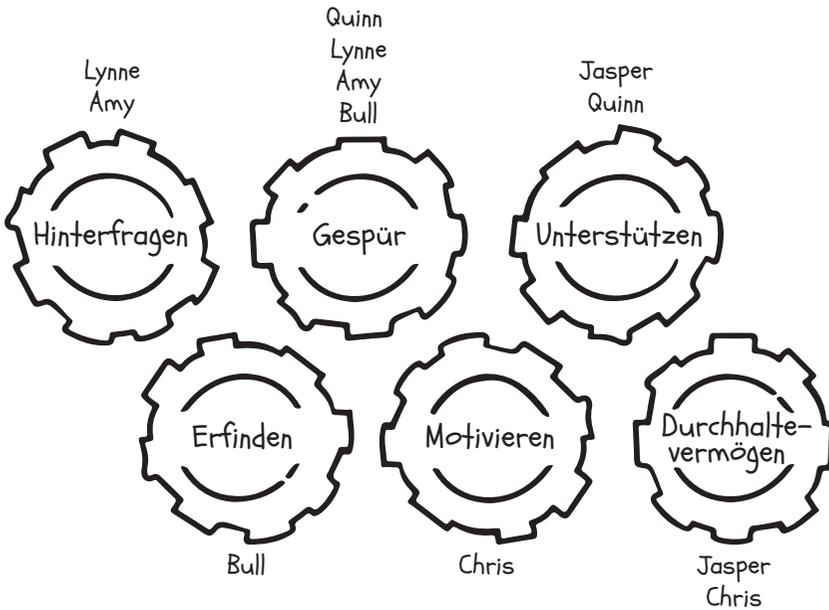
Jasper musste lachen und schaute Quinn an. »Mein Gott, ich bin doppelt so alt wie du und habe viel mehr Erfahrung im Werbegeschäft, und trotzdem frage ich bei allem immer erst, was du wohl davon hältst. Ich zeige es erst dir, bevor ich etwas an einen Kunden rausschicke. Und bevor ich mich für einen Medienpartner entscheide, frage ich auch erst dich. Ich frage dich ja sogar, was ich meiner Frau zum Geburtstag schenken soll.«

»Das ist Gespür«, bestätigte ich. »Und da sind wir uns alle einig, dass Quinn das hat.«

Chris schrieb nun also auch Quinns Namen an die Tafel, und damit war das Bild unseres Teams komplett. Ein paar Dinge sprangen nun direkt ins Auge.

Leichte Ziele

Ich sprach als Erster. »Tja, das erklärt einiges.«



»Wir haben mehrere Leute, denen Hinterfragen, Gespür, Unterstützen und Durchhaltevermögen liegt, aber nur je eine Person fürs Erfinden und Motivieren.«

»Und was heißt das?«, fragte Lynne, an niemand Bestimmtes gerichtet.

Bevor ich antworten konnte, übernahm das Quinn: »Das heißt, dass wir tatsächlich darauf angewiesen sind, dass Chris weitgehend den Punkt Motivieren übernimmt, damit Bull sich darauf konzentrieren kann, zu erfinden und sich Dinge auszudenken.«

Amy nickte zustimmend, runzelte aber auch die Stirn.

»Was stimmt denn nicht?«, fragte ich sie.

»Na ja, ich glaube zwar, dass Quinn damit absolut recht hat, habe aber trotzdem das Gefühl, dass uns etwas entgeht.«

»Sprich weiter«, ermunterte ich sie.

»Ich weiß nicht, es ist nur ...« Sie machte eine Pause. »Ach, ich weiß nicht.«

Wir warteten und ließen Amy erst mal ihre Gedanken sortieren.

Endlich erklärte sie: »Es geht um die vier anderen Punkte.«

»Erzähl mehr«, forderte ich sie auf.

»Ich finde das schwer zu erklären«, sagte sie. »Gut, also wenn ich da zwei Sachen habe, die ich richtig gern mache, dann sind das meine besonderen Begabungen, meine Talente – meine Genies. So weit verstehe ich das. Aber wie nenne ich nun die anderen Sachen?«

Keiner sagte etwas. Alle starrten nur auf die Tafel.

»So etwas mache ich am liebsten«, sagte ich.

»Was denn?«, wollte Amy wissen.

»Versuchen, neue Sachen herauszufinden, so wie hier. Ich weiß bis jetzt nur, dass sich die Antwort gleich finden wird.«

Jasper merkte an: »Und das ist genau das, was ich nicht verstehe. Wie du das machst und warum du daran Spaß hast.«

Und dann dämmerte es mir. »Okay, Jasper, spiel doch mal ein Spielchen mit mir. Denn ich glaube, ich habe da eine Idee. Sag mir, wie sehr du das Erfinden hasst.«

»Das war doch nur ein Spaß«, erwiderte er fast entschuldigend.

»Nein, nein, ganz im Ernst. Wie sehr hasst du das Erfinden? Oder meinetwegen auch die anderen Dinge, die nicht deinem eigenen Genie entsprechen?«

Jasper musste erst einmal nachdenken. »Na ja«, sagte er dann und blickte auf das Whiteboard. »Hinterfragen kann ich schon ab und

zu. Ich bin ja durchaus dafür bekannt, dass ich hin und wieder nachdenklich werde und meine Betrachtungen anstelle, insbesondere wenn ich ein Glas Bier in der Hand habe.«

Wir lachten.

Er fuhr fort. »Und auch wenn ich kein besonderes Gespür habe und Quinn mir immer sagen muss, was ich meiner Frau zum Geburtstag schenken soll, habe ich doch eine gewisse Intuition, was ein Kunde brauchen könnte. Das hasse ich also auch nicht.« Er machte eine Pause. »Aber ich kann wohl sagen, dass ich es ehrlich hasse, Leute zu motivieren und sie dazu zu bringen, dass sie Dinge tun sollen, die sie bislang noch nicht tun wollen. Da würde ich es lieber immer einfach gleich selbst machen.«

»Und was ist mit Erfinden?«, wollte Amy wissen.

»Also wenn jemand ankommt und will, dass ich ohne jede Anleitung und Struktur mir etwas völlig Neues ausdenken soll, kriege ich Bauchschmerzen. Das hasse ich total.«

Ich wandte mich an Amy. »Und was ist mir dir?«

»Ob ich es auch hasse, etwas zu erfinden?«

»Nein, erzähl mir, wie du dich bei den vier Dingen fühlst, die nicht deinem Genie entsprechen.«

»Ach, verstehe«, sagte sie. »Also schauen wir mal. Also ein Erfinder bin ich sicherlich nicht. Aber wenn es darauf ankommt, kann ich mir schon auch Sachen ausdenken. Aber so gut wie Bull bin ich darin nicht.«

Sie machte eine Pause, in der sie die Tafel studierte. »Und ich habe auch nichts dagegen, hin und wieder andere zu unterstützen. Ist auch wieder nicht meine Lieblingsbeschäftigung, aber auch nichts, wovor es mir total graut.«

Sie atmete einmal tief durch. »Dass ich es hasse, Leute zu motivieren, habe ich ja schon gesagt. Das raubt mir alle Energie. Und

auch wenn ich es nur ungern zugebe: Jasper hatte schon recht, was meine Beharrlichkeit angeht, mein Durchhaltevermögen. Es gibt mir keine Energie, Sachen zu Ende zu bringen. Nach der Anfangsphase eines Projekts verliere ich schnell das Interesse und wende mich lieber anderen Dingen zu.«

Chris verzog das Gesicht. »Ich will dich ja nicht beleidigen und auch nicht alle anderen, die kein Durchhaltevermögen besitzen, Amy.« Er zögerte. »Aber ein bisschen klingt das für mich schon auch wie Faulheit.«

»Und peng!«, rief Jasper. »Chris hat Amy gerade faul genannt.«

Wir mussten alle lachen. Außer Chris.

»Das habe ich nicht gesagt!«, protestierte er in entschuldigendem Ton. »Ich habe nur gesagt, das könnte ein bisschen so klingen wie ...«

Amy unterbrach ihn. »Das habe ich auch gar nicht so verstanden. Ich weiß, wie du es gemeint hast.« Sie dachte nach. »Aber ich glaube eigentlich nicht, dass ich faul bin.«

»Ich weiß auch, dass du nicht faul bist«, verkündete Jasper. »Auch wenn ich das gern behaupten würde.«

Ich hatte eine Idee. »Ihr wisst ja, dass ich mich immer schuldig fühle, weil ich Dinge ungern zum Abschluss führe. Und ja, ich komme mir deswegen auch mitunter faul vor. Aber jetzt denke ich, dass es sich hier vor allem um etwas handelt, das mir am meisten die Energie raubt.«

»Und faul bist du ja nun definitiv nicht«, bestätigte mir Lynne. »Aber sollst du deswegen einen Freibrief bekommen, dass du die Dinge nicht zu Ende führen musst, dass du nicht beharrlich bleiben musst, bloß weil es dir keinen Spaß macht?«

Alle schienen auf meine Antwort zu warten. »Keineswegs«, gestand ich ihr zu. »Jeder muss auch mal Sachen machen, zu

denen er keine Lust hat. Aber wenn wir Leuten einen Job geben, in dem sie oft Dinge tun müssen, die ihnen keinen Spaß machen, ist das auch nicht klug.«

»Und was ist mit den Sachen, die sie zwar nicht verabscheuen, aber auch nicht wirklich gerne machen?«, wollte sie nun wissen.

»Ich denke, das ist etwas anderes. Tatsächlich sollten wir wohl zwischen diesen anderen vier Aktivitäten eine Unterscheidung vornehmen. Also: Wenn wir das, was wir richtig gerne machen und worin wir von Natur aus gut sind, unsere besonderen Begabungen nennen, unsere Genies, wie sollen wir denn dann die Sachen nennen, die wir hassen?«

»Quälerei«, schlug Amy vor.

Chris schrieb das aufs Whiteboard, und wir schauten es uns an.

Ich runzelte die Stirn. »Mir gefällt das Wort *Frust* besser als *Quälerei*, ich weiß auch nicht, warum.«

Wir saßen da, starrten aufs Whiteboard und warteten, ob eine Antwort kam.

Amy brach das Schweigen. »Ja, es geht hier wirklich um *Frust*. Es geht mehr darum, dass einen eine Sache auslaugt, als dass sie eine *Quälerei* ist. Dass es frustrierend ist.«

Jasper brachte sich ein: »Betreiben wir doch keine ewige Wortklauberei. *Frust* ist gut.«

Chris wischte *Quälerei* aus und ersetzte es durch *Frust*.

»Und was ist mit der mittleren Kategorie?«, fragte ich. »Die weder deinem Genie entspricht noch für *Frust* sorgt?«

»*Kompetenzen*«, schlug Quinn vor. »Man kann so etwas eine Zeitlang ganz gut machen, auch wenn man es nicht wirklich gerne tut.«

Diese Idee schien allen gut zu gefallen.

»Dann hätten wir es also«, rief ich. »Sechs Arten von besonderen Begabungen, von Genies. Jeder von uns hat ein paar Genies oder Talente, ein paar einfache Kompetenzen und ein paar Frust-Tätigkeiten.«

Jetzt saßen wir alle da und schauten auf die Tafel, als suchten wir noch nach etwas anderem oder vielleicht auch nach Fehlern. Eine volle Minute lang sagte keiner etwas.

Chris brach das Schweigen. »Ich denke, wir sollten das Ganze ein paar Wochen lang durchspielen und auf uns wirken lassen und dann schauen, was es mit uns macht.«

Wir stimmten ihm zu und verließen den Raum, mit einem eigenartigen Gefühl, das irgendwo zwischen Erschöpfung und Begeisterung lag. Ich war so aufgeregt, dass ich es kaum aushalten konnte.

Umsetzung

Als ich diesen Abend nach Hause kam, hatte Anna bereits begonnen, die neuen Erkenntnisse in die häusliche Praxis umzusetzen. Sie hatte das Whiteboard aus meinem kleinen Arbeitszimmer ins Wohnzimmer gerollt und darauf die sechs Zahnräder eingezeichnet.

Sie legte schon los, bevor ich überhaupt Hallo gesagt hatte: »Also wenn meine Talente oder Genies das Hinterfragen und Unterstützen sind und deine Erfinden und Gespür, dann stecken wir hier in der Sackgasse.«

Ich lachte. »Hey, du klingst ja schon fast wie Jasper.«

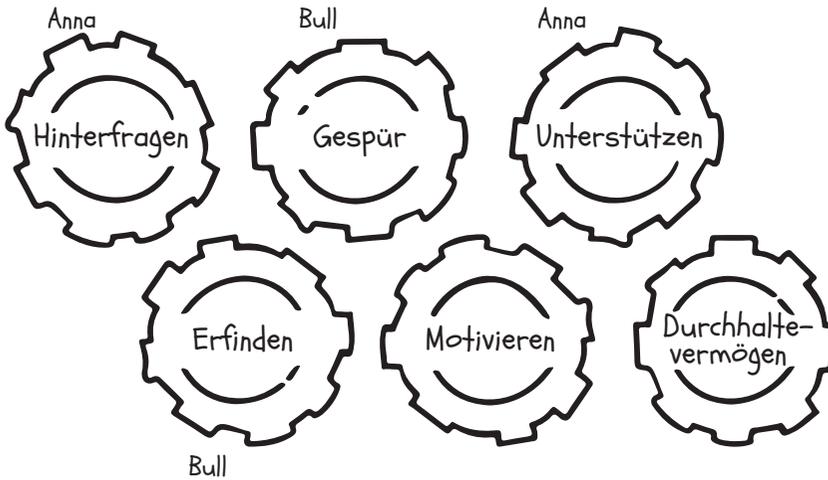
»Sorry.« Sie kam lächelnd zu mir und gab mir einen Kuss. »Aber ich bin echt ziemlich aufgedreht und auch ein bisschen besorgt.«

Ich legte meinen Rucksack ab – meine Kinder machen sich immer darüber lustig, dass ich den über der Schulter trage statt auf dem Rücken – und ging zum Whiteboard, das ich einen Moment lang studierte.

Dann fiel mir auf, dass Anna ja noch gar nichts von unseren Überlegungen wusste, die zu den Begriffen *Arbeits-Kompetenzen* und *Frust-Tätigkeiten* geführt hatten, und brachte sie in zehn Minuten da erst einmal auf den letzten Stand. Anna begriff das Ganze rasch.

Währenddessen kam ich auf die Tafel zu sprechen. »Schauen wir doch mal ... Keiner von uns beiden ist also ein Genie, was Motivieren und Durchhaltevermögen betrifft. Das Motivieren gehört allerdings immerhin zu meinen Kompetenzen. Aber Durchhaltevermögen gehört für uns beide zu den Frust-Bereichen. Ich glaube, da liegt unser Problem.«

»Genau. Keiner von uns beiden führt die Dinge gern zu Ende oder schlägt sich gern mit Details herum«, fasste Anna zusammen.



»Oje!«, rief ich. »Das erklärt so einiges.«

»Ganz genau: Oje! Die Mahngebühren wegen übersehener Rechnungen. Dass die Kinder zu spät zur Schule kommen. Kontoüberziehungen, weil wir unser Budget nicht im Auge behalten ...«

Da dämmerte mir etwas. »Ach, ist das blöd!«

»Was meinst du?«

»Mir fällt gerade auf, dass bei uns fast alles, was mit Durchhaltevermögen zu tun hat, immer an dir hängen bleibt. Ich beklage mich immer, dass ich so viel motivieren muss, aber das fällt ja immerhin in den Bereich meiner Kompetenzen. Bei der Beschäftigung mit Details und Terminen und beim Umsetzen von irgendwelchen Dingen ist es dagegen so, dass du das genauso sehr hasst wie ich und trotzdem so viel von dem, was du täglich tun musst, genau damit zu tun hat!« Ich kam mir richtig schlecht vor, auch weil mir das über die Jahre nie aufgefallen war.

Sie blickte auf die Tafel. »Na ja, das Unterstützen immerhin liegt mir ja. Alles, was mit Helfen zu tun hat, gefällt mir auch

dementsprechend. Es macht mir wirklich nichts aus, ehrenamtlich für die Kirche tätig zu sein, die Kids mit dem Auto herumzuführen, Wölflinge zu betreuen ...« Sie überlegte einen Moment. »Solange ich jemandem helfen kann, bin ich eigentlich zufrieden. Nur wenn es dann um den ganzen Haufen Detailarbeit geht, der sich daran anschließt, verliere ich das Interesse.«

»Ist das auch der Grund, warum es dir zwar nichts ausmacht, Partys zu organisieren oder zu Weihnachten für 20 Leute zu kochen, aber ...«

Anna unterbrach. »... aber ich es hasse, jeden Abend zu kochen, und dass es mein Albtraum ist, hinterher aufzuräumen.« Sie lachte. »Erinnerst du dich noch an das Thanksgiving-Essen, nach dem das Geschirr bei uns hinterher zwei Tage lang in der Spüle lag?«

»Das war meine Schuld«, gab ich zu. »Und dein Vater war vielleicht entsetzt, als er vorbeikam und unsere Küche sah!«

»Ich dachte schon, der wird mich enterben. Mein Vater ist definitiv einer von der hartnäckigen Sorte, einer mit Durchhaltevermögen.«

»Genauso ist es auch mit unserer Garage«, fiel mir ein. »Jedes Mal, wenn er die sieht, schüttelt er den Kopf, als wären wir eine Schande für die Menschheit.«

»Tja, was machen wir da nur?«, fragte sich Anna laut.

»Wir lassen ihn einfach nicht mehr in die Garage, wenn er zu Besuch kommt«, schlug ich sachlich vor.

»Das meinte ich doch nicht, du Knallkopp! Ich meinte, was wir in Bezug auf unser Durchhalte-Problem machen sollen. Das wird ja nicht besser.«

»Na ja ...« Ich überlegte einen Moment. »Also erst einmal sollten wir vielleicht damit aufhören, uns wie furchtbare, faule Menschen zu fühlen. Das Ganze entspricht halt einfach nicht unserer Begabung, unserem Genie.«

»Na gut«, meinte sie. »Aber was ist mit der Arbeit an sich?«

»Vielleicht können wir ja einen Teil davon outsourcen.«

»Sollen wir einen Butler engagieren?« Sie lachte.

»Ja, oder diesen Haushalts-Roboter der Jetsons! Wie hieß der noch gleich?«

»Rosie«, wusste Anna. »Genau, wir brauchen Rosie, den Roboter.«

»Na ja, aber vielleicht finden wir ja auch jemanden, den wir dafür bezahlen können, dass er ein paar Mal die Woche vorbeikommt und Haushaltssachen übernimmt oder Verwaltungskram.«

»Verwaltungskram?«, wandte Anna ein. »Also ich weiß nicht.«

»Vielleicht finden wir ja einen Studenten, womöglich sogar jemanden, den wir kennen, der nichts dagegen hätte, sich ums Bezahlen der Rechnungen zu kümmern, Besorgungen zu machen, Wäsche zu waschen«, meinte ich. »Das wäre doch ein toller Job für jemanden, der sich ein paar Dollar dazuverdienen möchte.«

»Wann kann dieser Jemand hier anfangen?«, scherzte Anna.

»Und kann diese Person dann auch jeden Morgen anrufen, um mich daran zu erinnern, was meine Termine an diesem Tag sind?«

Da fiel mir etwas ein. »Oh, Mist!«

»Was ist denn?«

»Termine! Mir fällt gerade ein, dass ich heute Abend ein Treffen in der Kirche habe.«

»Was denn für ein Treffen?«, fragte sie.

»Das Planungskomitee für das Internationale Festival, für das du mich als Freiwilligen gemeldet hast«, erläuterte ich und verdrehte die Augen.

Sie verzog das Gesicht. »Tut mir leid. Ich kann immer so schlecht nein sagen, und du hattest doch gesagt, dass du dich gern stärker einbringen würdest.«

»Siehst du, das ist wieder die Sache mit dem Unterstützen. Du sagst nicht gerne nein. Mir fällt das leichter.«

»Meinst du, du kommst aus der Nummer noch raus?«

»Nein, ich habe ja tatsächlich gesagt, dass ich mich gern stärker einbringen würde. Jetzt muss ich meine Stunden auch ableisten.«

»Und wann geht's los?«

Ich schaute auf die Uhr. »Vor fünf Minuten.«

»Ach, das macht nichts«, beruhigte Anna. »Da fängt nie etwas pünktlich an, außer der Messe.«

Und so brach ich auf.

Komitee

Genau wie Anna vorhergesagt hatte, war ich, als ich zwölf Minuten später eintraf, tatsächlich nicht der Einzige, der gerade erst den Konferenzraum der St.-Matthew's-Gemeinde betrat.

Insgesamt waren wir sieben Leute, einschließlich mir und Pater John, dem Pastor, der nur wenige Jahre älter war als ich.

»Dann fangen wir doch mal an«, verkündete der Pastor. »Ihr sollt ja schließlich alle noch zu einer vernünftigen Zeit wieder zu Hause sein.«

Alle setzten sich, und Pater John sprach ein Gebet.

Danach ging ein älterer Mann, den ich nicht kannte, allerdings schon in der Messe gesehen hatte, nach vorn und begann:

»Danke, dass ihr alle gekommen seid! Ich bin Finn Collins und organisiere seit inzwischen sieben Jahren unser Internationales Festival, also seit Bob und Peggy Carlson sich aus diesem Amt verabschiedet haben. Wie ihr vielleicht wisst, haben über die Jahre immer weniger Leute unser Festival besucht, und im letzten Jahr haben wir sogar Verlust gemacht. Ich hoffe also, dass wir diesen Herbst wieder etwas zulegen können und vielleicht sogar ein bisschen Gewinn machen.«

Ich unterbrach: »Sorry, Finn, aber Hoffnung ist keine Strategie!«

Nein, das habe ich nicht gesagt, auch wenn es noch relativ gemäßigt klingt. Ich hatte längst auf die harte Tour gelernt, dass die Leute auf Gemeindeversammlungen recht schnell beleidigt sind, wenn man zu direkt und unverblümt spricht. Außerdem wäre es gemein gewesen. Daher sagte ich gar nichts.

Finn fuhr fort: »Okay, teilen wir uns also die Aufgaben, damit wir hier vorankommen. Wir haben noch genau drei Monate Zeit bis zum Festivaltag, und wenn ich in den letzten sieben Jahren eines gelernt habe, dann, dass wir diese ganze Zeit auch brauchen werden, um rechtzeitig fertig zu sein.«

Finn begann, Zettel zu verteilen, von denen ich annahm, dass sie etwas mit den verschiedenen Funktionen zu tun hatten, für die wir uns verpflichten sollten. Und dann hörte ich, wie hinter mir eine sanfte Stimme eine wundervolle Frage stellte:

»Könnten wir vielleicht einmal darüber sprechen, welchen Zweck das Internationale Festival verfolgt?«

Als ich mich, zusammen mit den drei anderen Männern in meiner Sitzreihe, umdrehte, erblickte ich ganz hinten im Raum eine kleine Frau, die mir bei meiner Ankunft gar nicht aufgefallen war, ebenso wenig wie das schlafende Kleinkind in ihren Armen.

Finn schaute etwas perplex drein. »Nun ja ...« Er schaute zu Pater John. »Das Internationale Festival ist halt eine unserer jährlich stattfindenden Gemeindeaktivitäten.«

Die Frau mit dem Kleinkind versuchte es noch einmal neu. »Ja, ja, das weiß ich. Aber ich meine, warum findet es denn jedes Jahr statt?« Sie wartete gar nicht erst eine Antwort ab. »Ist das denn diese ganze Planung, den ganzen Aufwand wert? Oder könnte man es vielleicht auch irgendwie anders oder besser machen?«

Stille im Raum. Finn schaute zu Pater John, der seinerseits zu jemandem in der ersten Reihe blickte. Auch wenn die Frage durchaus berechtigt und zudem relativ harmlos formuliert war, hatte sie doch für spürbare Spannung im Raum gesorgt. Es war, als hätte der gute alte Finn einen Furz gelassen.

In dem Moment beschloss ich, mich diesmal aber wirklich zu Wort zu melden. »Ich denke, das ist durchaus eine berechtigte Frage. Es ist immer gut, von Zeit zu Zeit zu überprüfen, ob Dinge noch relevant sind.«

Finn warf mir einen kurzen Blick zu, bei dem ich dachte, er würde jetzt gleich über die erste Reihe Klappstühle hinwegspringen und mich würgen. Glücklicherweise tat er das nicht. Allerdings glaube ich auch, ich hätte es ohne Weiteres mit ihm aufnehmen können. Finn wirkte nicht besonders gut in Form.

Eine Frau, die direkt neben Pater John saß, meinte dazu: »Ich finde nicht, dass wir unsere Zeit besonders gut nützen würden, wenn wir hier den Sinn einer Veranstaltung hinterfragen, die wir schon seit 25 Jahren durchführen.«

Und bei dieser Äußerung fiel mir unser Modell der Arbeitsgenies ein, der besonderen Arbeitsbegabungen. Die kleine Frau mit dem Kind wollte hier gar keine Schwierigkeiten machen, sondern sie hatte sich einfach nur ein paar Fragen gestellt. Und deswegen war es jetzt meine Aufgabe, sie zu retten. Auch wenn ich es dabei mit der Kirchenbeauftragten persönlich aufnehmen musste.

»Einen Moment!« Ich drehte mich zu der Frau mit dem Kind um. »Ich finde, das ist eine gute und wichtige Frage, die Sie da gestellt haben. Und wir sollten sie auch keineswegs als Kritik auffassen.«

Im Raum war es jetzt noch stiller geworden als zuvor, wenn das überhaupt möglich war.

Ich fuhr fort. »Wir sollten uns bei allen Aktivitäten unserer Gemeinde – abgesehen von den Sakramenten natürlich – immer fragen, ob sie zweckmäßig und zielführend sind. Ich schätze, wir hören oft nur deshalb nicht damit auf, irgendwelche Sachen zu machen, weil wir fürchten, dass wir jemandem auf die Füße treten könnten.«

Erst sagte keiner etwas. Dann rief Pater John: »Soll das ein Witz sein?! Dieses Gefühl habe ich schon seit Jahren! Irgendwelche Programme, Ämter, Aktivitäten abzuschaffen und von ihrem Elend zu erlösen, das ist eine Sache, bei der ich immer das Gefühl habe: Das darf ich nicht. Und so haben wir dann am Ende tausend Sachen, von denen keine einzelne genügend Mittel und Zeit erhält, um wirklich gut zu werden!«

Ich rechnete schon damit, die Kirchenbeauftragte und Finn würde jetzt der Schlag treffen, aber dann geschah etwas Erstaunliches: Sie wirkten erleichtert!

Finn übernahm das Wort: »Also ich möchte hier nicht falsch verstanden werden: Ich hätte persönlich überhaupt nichts dagegen, wenn wir das alles einmal überprüfen und neu bewerten würden.« Er grinste. »Ich dachte halt nur, das wäre alles heilig und alle würden dann ausrasten.«

Alle lachten mit Finn. Wobei ich mir gar nicht sicher bin, ob er überhaupt beabsichtigt hatte, mit seiner saloppen Wortwahl lustig rüberzukommen.

Er fuhr fort: »Als ich noch Chef von Tahoe Builders war, haben wir immer alle sechs Monate eine Sitzung abgehalten, in der wir unsere Arbeit überprüft haben mit dem Ziel, alle Projekte rigoros zu stoppen, die uns davon abhielten, andere, wichtigere Projekte durchzuführen.«

Moment, hatte ich jetzt richtig gehört? Der verschlafen wirkende, gute alte Kirchen-Ehrenamtler Finn Collins hatte das größte Bauunternehmen der ganzen Region Reno-Tahoe geleitet? Schande über mein Haupt! Ich hatte ihn vollkommen unterschätzt.

Jetzt meldete sich die Kirchenbeauftragte zu Wort: »Ja, und als ich noch Chefin von American Airlines war, haben wir das auch immer gemacht.« Kein Witz, genau das hatte sie gesagt.

Natürlich wollte sie nur Finn veräppeln, und alle, mich eingeschlossen, lachten laut los nach ihrem Scherz. Sie hatte offensichtlich mehr Humor, als ich gedacht hatte. Ich beschloss, mit Urteilen über meine Mitmenschen vorsichtiger zu werden.

In einer Mischung aus Schuldgefühl und fehlender Selbstbeherrschung hob ich nun meine Hand und sagte: »Also, mein Name ist Bull Brooks, und ich wollte vorschlagen ...«

Die kleine Frau fiel mir ins Wort. »Ach, Sie sind Annas Mann!«, rief sie begeistert.

Dazu erklärte die Kirchenbeauftragte, die sich als Betty vorstellte: »Ich mag Ihre Frau sehr. Sie ist die beste Ehrenamtlerin, die wir hier haben.«

Nun wichen meine Schuldgefühle dem Stolz auf meine Frau, und ich versicherte: »Das werde ich Anna gern weitersagen, vielen Dank!« Nach einer kleinen Pause fuhr ich fort: »Ich würde mich gern dazu bereit erklären, eine kurze Diskussionsrunde über diese Fragen abzuhalten, wenn das gewünscht ist. Ich mache so etwas auch in meiner Werbeagentur, und ich denke, ich könnte da durchaus ein bisschen weiterhelfen.«

»Das wäre ganz hervorragend«, meinte Finn mit ernster Miene und lud mich mit einer Handbewegung ein, nach vorn zu kommen, wo sich auch glücklicherweise ein Whiteboard befand.

Kirchengenie

Jetzt wurde ich allerdings doch ein bisschen nervös. Ich wollte ja schließlich nicht meine berühmte und beliebte Frau kompromittieren, indem ich mich hier zum Deppen machte.

Um Zeit zu gewinnen, griff ich mir erst mal einen Marker und ging zur Tafel.

»Gut, bevor wir anfangen, über den Sinn des Festivals zu diskutieren, würde ich Ihnen gern etwas zeigen, was wir im Verlauf unserer Arbeit herausgefunden haben.«

Ich zeichnete die sechs Kreise auf. Ich fand, für Zahnräder hatte ich nicht genug Zeit.

»Zu allen Arten von Arbeiten, ganz gleich, ob es sich nun um das Leiten einer Schule handelt, um das Beschaffen von Geldern für das neue Familienzentrum oder eben um die Organisation eines Festivals, gehören immer sechs verschiedene Schritte.«

Ich schrieb das Wort *Hinterfragen* in den ersten Kreis. »Das, was Sie vorhin gemacht haben.« Ich wandte mich an die Frau mit dem Kleinkind.

»Ich bin Terri«, sagte sie lächelnd.

»Hi, Terri. Das ist das, was Sie vorhin gemacht haben, als Sie fragten: ›Warum machen wir dieses Festival?‹«

Ich wandte mich an die anderen. »Sie hat sich etwas gefragt, überlegt, Betrachtungen angestellt, die große Frage aufgeworfen. Und das ist bei jedem Projekt der erste Schritt.«

Pater John lachte. »Das ist genau das, was auch Mrs Lorenzo damals getan hat, um uns zu veranlassen, das Familienzentrum zu bauen. Sie kam zu mir und sagte: ›Es muss doch bessere Möglichkeiten geben, um Müttern mit Kindern zu helfen, die zu unserer Gemeinde kommen, um als Ehrenamtliche zu arbeiten,

die Bibel zu studieren oder die Beichte abzulegen.« Ich werde diesen Tag nie vergessen, und auch nicht Mrs Lorenzos Auftritt.«

»Ich nehme an, dass Terri das in ihren sonstigen Lebensbereichen ebenfalls macht«, sagte ich und forderte sie damit indirekt auf, meine Vermutung zu bestätigen oder zu bestreiten.

Sie lachte, als wäre mir eine tiefe Erkenntnis gelungen. »Ich mache das ständig, und ich treibe meinen Mann damit in den Wahnsinn.«

Ich fuhr fort: »Das Hinterfragen ist also offensichtlich eines Ihrer Genies.«

»Genies?«, fragte Finn.

»Ja, als Genie haben wir ein gottgegebenes Talent bezeichnet, eine natürliche Begabung, die einem Energie und Freude bringt und in der man für gewöhnlich auch gut ist.«

Pater John lächelte und nickte. »Verstehe. Ja, auch Mrs Lorenzo war definitiv ein Genie im Hinterfragen.«

»Ja, und was ist dann als Nächstes passiert, nachdem sie ihre Frage gestellt hatte?«, fragte ich.

»Tja«, antwortete der Geistliche, »ich nehme an, ich habe erst mal eine Weile darüber nachgedacht.«

»Aber wie ist es dann zum Familienzentrum gekommen?«, hakte ich nach.

»Hm ...« Der Geistliche runzelte die Stirn, während er sich zu erinnern versuchte. »Ich glaube, Jack Martinez brachte die Idee auf, dass wir ein Gebäude errichten könnten, in dem sowohl Unterrichtsräume als auch Toiletten, eine Kinderbetreuung und ein Medienzentrum vorhanden sind.«

»Und genau das ist bei allen Arbeiten der zweite Schritt«, erklärte ich und beschriftete den zweiten Kreis: »Erfinden. Jemand muss auf eine Lösung, eine neue Idee, einen Vorschlag kommen. Manche Menschen haben dieses Genie.«

Einige fingen jetzt schon an, sich Notizen zu machen, das fand ich ziemlich cool. Und so erklärte ich dann auch noch die Punkte Gespür, Motivieren, Unterstützen und Durchhaltevermögen. Das Ganze dauerte zehn Minuten, und absolut alle schienen mich zu verstehen! Ich konnte es kaum fassen.

Nachdem nun alle sechs Kreise an der Tafel standen, kam ich wieder aufs Festival zurück.

»Fangen wir also mal mit dem Hinterfragen an. Was ist der Zweck dieses Festivals? Was könnte man besser machen?«

Pater John sprach als Erster. »Also ich würde gern eine stärkere Verbindung zu unserem Glauben herstellen. Und zur Hilfe für andere. Nichts für ungut, Finn.«

»Kein Problem, Pater. Ich bin mir ziemlich sicher, dass dieses ganze Hinterfragen und Erfinden ohnehin nicht so mein Ding ist. Ich bin mehr so der mit dem Durchhaltevermögen. Wenn ihr mir also sagt, wo es langgehen soll, werde ich das dann auch umsetzen.«

Pater John wirkte erleichtert. »Ja, wie könnten wir das Ganze also stärker glaubensorientiert, wohltätiger, leidenschaftlicher gestalten?«

Ich hob die Hand, was sich ein wenig eigenartig anfühlte, da ich ja schließlich vorne stand. »Ich hätte eine Idee.«

»Dann ist das Erfinden also Ihr Genie?«, fragte Betty freundlich.

»Ja, das ist es wohl in der Tat«, antwortete ich so bescheiden ich konnte. »Ich kann gar nichts dagegen machen, dass mir ständig neue Ideen kommen, selbst wenn das gar nicht gefragt ist.«

Sie lachte. »Tja, hier wäre es ja durchaus erwünscht, wenn Ihnen etwas einfiele.«

Ich lächelte. »Also, was mir eingefallen ist: Wie wäre es denn, wenn jede Nationalitäten-Gruppe versuchte, mit ihrem Essen

und ihrem Kulturangebot einen Bezug zu einem Heiligen ihres Landes herzustellen?«

Pater John richtete sich im Stuhl auf und lächelte. »Das gefällt mir.«

Ich fuhr fort. »Und wie wäre es, wenn nicht wir Erwachsenen das Festival für unsere Kids organisierten, sondern die Schülerinnen und Schüler das selbst in die Hand nehmen lassen? Und das Ganze zugunsten von wirklich bedürftigen Familien von Schulen aus dem Tal? Sie könnten zum Beispiel das Essen servieren und die Spiele und das Gesichterbemalen übernehmen und so weiter.«

Dann fiel mir noch etwas ein. »Außerdem gibt es jede Menge bedürftige Familien in einer mit dem Auto erreichbaren Entfernung; wir könnten das Ganze auch zu einem Programm zur sozialen Unterstützung machen.«

»Na ja«, meinte Finn, »Geld zuschießen müssen wir ohnehin, das wäre also schon mal kein Problem.«

Alle lachten.

Einer der Männer im Raum meinte dann: »Hey, wenn wir das Ganze zu einem Programm zur sozialen Unterstützung machen, dann könnte ich auch Spenden aufreiben, um unsere Kosten zu decken. Für eine Karnevalsveranstaltung oder so würde ich die Leute ja nur ungern um Spenden bitten, aber ich kenne durchaus eine ganze Reihe von Unternehmen, die helfen würden, wenn wir etwas für die ärmere Bevölkerung tun wollen. Ich bin mir relativ sicher, dass wir auf diese Weise plus/minus null herauskommen könnten. Und das wäre ja schon mal besser als letztes Jahr.«

Betty rief: »Das wäre ganz wunderbar!«

Die nächste halbe Stunde veranstalteten wir ein Brainstorming. Ein paar meiner Ideen lehnten die Leute allerdings auch ab, zum Beispiel einen Vorschlag, bei dem Pater John in einem Tauchbecken voller Reismilch sitzen sollte. Nein, den Vorschlag habe ich nicht gemacht; aber zu Hause habe ich Anna versichert,

ich hätte es getan, bloß weil ich gern ihren Gesichtsausdruck sehen wollte.

Am Ende des Abends hatten wir dann die groben Umrisse eines Plans. Pater John erklärte, er und Betty seien gute Motivatoren, und angesichts von Finns Durchhaltevermögen war ich mir auch sicher, dass das Internationale Festival neuen Auftrieb erhalten würde – und ich wäre genau der Richtige, um das Ganze umzusetzen.

Sorry, aber das sollte wieder nur ein Witz sein.

Realität

Dies wäre in meiner Geschichte nun die Stelle, an der ich am nächsten Morgen mit den höchsten Erwartungen zur Arbeit gehe: Entlastung für mich, neue Freude an der Arbeit, die neuen Rollen der anderen und so weiter. Und dann total enttäuscht werde, weil alle in den alten Trott zurückgefallen sind, vergessen haben, worüber wir tags zuvor geredet hatten, und sich überhaupt nichts verändert hat. Nach dem Motto: Drei Schritte vor, zweieinhalb zurück.

Aber so war es nicht! Gut, wir kamen nicht alle fröhlich ins Büro gehüpft wie die sieben Zwerge (ohne Grumpy natürlich), aber tatsächlich waren die großen Gesprächsthemen für ausnahmslos alle tatsächlich immer noch die unterschiedlichen besonderen Begabungen oder Genies und die eigenen Frust-Bereiche.

Und alle hatten sich auch zu Hause mit ihren Partnerinnen und Partnern darüber unterhalten und jetzt teils lustige, teils ernsthafte Storys zu erzählen. Da war tatsächlich etwas im Gange!

Aber am besten war Chris. Er war vor allen anderen im Büro, verkündete den Neuankömmlingen, dass sich das ganze Führungsteam gleich zu einer Besprechung treffen würde, sobald alle da waren, und ging dann mit uns in den Konferenzraum.

Dort schaute er mich an. »Okay, Bull. Ich habe mir also überlegt, dass ich dann mal in Angriff nehmen werde, was wir gestern besprochen haben. Und jetzt mal mit dem Motivieren beginne.«

Keiner sagte etwas dazu, und ich konnte sehen, dass Chris durch unsere fehlende Reaktion doch ein wenig verunsichert war.

Schlaumeier, der ich nun mal bin, sagte ich daraufhin: »Findest du nicht, dass du darüber erst mal unter vier Augen mit mir hättest reden sollen?«

Doch als ich dann den Ausdruck auf Chris' Gesicht sah, bereute ich auf der Stelle meinen müden Versuch, ihn zu veräppeln, und versuchte sofort, es wiedergutzumachen: »Das sollte ein Witz sein, Chris! Das sollte bloß ein Witz sein, nur ein Witz!«

Jasper lachte sich kaputt. Von den anderen fand das allerdings keiner auch nur im Mindesten komisch. Zumindest so lange nicht, bis Chris überzeugt war, dass ich das tatsächlich nicht ernst gemeint hatte.

Notiz an mich: Überleg gründlicher, bevor du deine Witze machst! Setz dein Gespür ein!

Ich fuhr fort: »Wenn du uns hier motivieren willst, dann ist das genau das, was ich von dir wollte. Treib uns an, geh ins Risiko, mach es uns ein bisschen ungemütlich!«

In der folgenden Stunde sprachen wir dann also über unsere aktuellen Kunden, diskutierten über unsere besten potenziellen Kunden und legten unsere Prioritäten für den Rest des Monats fest. Es war fantastisch. Ich war zwar immer noch der CEO, musste aber trotzdem nicht die ganzen Fragen stellen und die Leute zu mehr Klarheit drängen.

Und Chris wirkte engagierter, als ich ihn je gesehen hatte.

Im Verlauf unseres Gesprächs verlagerten wir dann auch Quinns Aufgabenbereich zum Teil dahin, dass sie mir künftig stärker auf dem Gebiet der Mitarbeiterentwicklung helfen sollte. Die Kombination ihrer besonderen Begabungen Unterstützen und Gespür ließ dies als eine perfekte Rolle für sie erscheinen, ganz gleich, in welchem Aufgabenbereich wir sie noch 36 Stunden zuvor gesehen hatten.

Nach dem Meeting verbrachte ich vier Stunden ausschließlich mit der Entwicklung neuer Ideen. Amy und ich sprachen über potenzielle Neukunden, die wir ins Visier nehmen könnten. Lynne und ich hielten ein Brainstorming ab zu digitalen Anzeigen

und Werbebotschaften für das neue Familien-Resort. Und Jasper bat mich, einen Blick auf die Arbeit zu werfen, die er und sein Team für einen unserer ältesten Kunden ausgeführt hatten.

Das waren für mich die besten vier Stunden, die ich seit Langem bei der Arbeit erlebt hatte. Und Amy, Lynne und auch Jasper und seinem Team zufolge war es auch für sie richtig produktiv gewesen.

Später am Nachmittag saß ich dann mit Chris, Quinn und Amy zusammen, um so etwas wie eine Struktur zu erarbeiten, wie wir in puncto Organisation, Personalausstattung und Erfolgsbewertung unserer Projekte vorgehen könnten. Ich sollte vielleicht betonen, dass ich über so etwas jetzt nicht zum ersten Mal nachdachte. Ich war schließlich kein Vollepp. Es war halt nur so, dass das Ganze zusammen mit Leuten, die diesen Part meiner Arbeit viel besser konnten als ich und die auch noch Spaß daran hatten, viel effektiver war.

Erst als ich diesen Abend nach Hause kam, wurde mir bewusst, wie viel sich im Verlauf eines einzigen Tages verändert hatte. Anna war die Erste, der das auffiel.

Nachbesprechung

Sie war in der Küche und half einem unserer Kinder, Quesadillas zu machen. Der Dunstabzug arbeitete auf Hochtouren, und alle Fenster waren aufgerissen, damit der Rauchmelder nicht anschluss; anscheinend war die erste Ladung verbrannt.

Auch im Zentrum dieses kleinen Unwetters war meine Frau die Ruhe selbst, und sie sprudelte gleich begeistert los, als sie mich eintreten sah:

»Warum hast du mir denn nicht erzählt, was gestern Abend auf der Kirchenversammlung los war?«, fragte sie mich, während sie mit einem Geschirrtuch wedelte, um den restlichen Rauch zu zerstreuen.

»Du hast doch schon geschlafen, als ich zurückkam, und ich wollte dich nicht extra wecken«, erklärte ich.

»Und, was war da?«, fragte sie grinsend.

»Klingt so, als wüsstest du das eh schon. Was hast du denn gehört?«

Sie legte das Geschirrtuch beiseite und erzählte: »Also Betty hat mir gesagt, du hättest ihnen geholfen, das Festival neu zu gestalten oder so, und sie hat gesagt, du wärst sehr lustig.«

»Das sehe ich als meine Hauptaufgabe an. Lustig sein.«

»Ja, du weißt schon, wie ich das meine. Aber sie hat gesagt, du hättest ihnen wirklich gut weitergeholfen. Was hast du denn gemacht?«

Ich setzte mich an den Küchentisch, und unter der Rauchwolke erklärte ich ihr, wie ich mithilfe des Konzepts der Arbeitsgenies das Gespräch ein wenig strukturiert hatte. Ich erzählte ihr, wie falsch ich einige der Anwesenden eingeschätzt hatte. Und wie mich zum Ende der Versammlung alle auf den Schultern aus dem Raum getragen hätten.

Sie haute mich mit dem Geschirrtuch.

Und dann stellte sie die große Frage: »Und wie war es heute bei der Arbeit?«

Ich atmete einmal tief durch, überlegte einen Moment und antwortete dann beiläufig: »Ich denke, es war der beste Tag seit Jahren.«

»Wow!« Sie bekam große Augen. »Das ist ja mal was Neues. Erzähl!«

Ich erzählte ihr von Chris und dem Meeting am Morgen. Und dass wir Quinn neue Aufgaben gegeben hatten.

»Und wie finden die das alles?«

»Ich kann es nicht sicher sagen, aber ich glaube, sie sind ganz begeistert.« Und dann erzählte ich ihr auch noch vom Nachmittag.

Spaß. Spaß. Spaß.

»Ich habe schon seit Jahren nicht mehr erlebt, dass mir ein Arbeitstag so viel Spaß gemacht hat.«

Anna war aufrichtig überrascht. »Und du glaubst wirklich, dass das daran liegt, was ihr da gestern besprochen habt?«

»Ja, das tue ich. Aber das war jetzt natürlich auch erst ein Tag.«

Viral

Am folgenden Tag kam Quinn mit einer Idee in mein fast wie ein Konferenzraum ausgestattetes Büro.

»Wäre es okay, wenn ich *den Kleinen* heute mal die Sache mit den Genies vorstelle?«

Die Kleinen waren die jungen Leute, die in unserer Agentur arbeiteten. Den Namen hatten sie sich selbst verpasst, falls Sie sich wundern sollten. Es waren Shane, Makena, Max, Kristen und Kirstin.

Die Fleißigste von ihnen war Kristen. Ihr einziger Makel war der Name, weil die Leute sie oft mit Kirstin verwechselten. Vielleicht hätte ich Kirstin einfach feuern sollen, damit das nicht mehr vorkommt. Habe ich aber nicht. Da können Sie mal sehen, wie nett ich bin. Nein, *die Kleinen* waren alle ganz prima, auch wenn ihr Leistungsniveau recht unterschiedlich war.

»Unter einer Bedingung«, antwortete ich Quinn. »Ich würde selbst auch gern teilnehmen.«

Glücklicherweise freute sie sich, mich an Bord zu haben. Allerdings hatte sie noch etwas auf dem Herzen:

»Du solltest wissen: Mit Max haben wir immer noch unsere Probleme. Ich habe mit ihm schon ein halbes Dutzend Mal geredet, dass er sich mehr um die Details kümmern und bis zum Ende bei der Sache bleiben muss. Und er wirkt ja auch ehrlich bemüht, sich zu bessern. Aber dann passiert das Gleiche wieder. Ich weiß echt nicht, ob er es schaffen wird.«

Mir wurde ein bisschen schwer ums Herz, denn ich mochte *die Kleinen* und drückte Max sämtliche Daumen. Er war ganz bescheiden, ehrlich begeistert von unserem Geschäft und anscheinend auch sehr fleißig.

»Tja, wenn er es nicht bringt, ist es vielleicht doch nicht der richtige Job für ihn«, meinte ich. »Ich fände es nur schade, denn er wirkte so ideal geeignet, als wir ihn eingestellt haben.«

Quinn nickte und wirkte dabei ein wenig niedergeschlagen. »Ich weiß. Hatte ich auch gedacht. Aber die Fehler, die er macht, treiben mich in den Wahnsinn.«

Ich versicherte Quinn, dass ich ihrem Urteil vertraute, und wir verabredeten uns für die Sitzung am Nachmittag.

Aber jetzt ließen wir uns erst einmal Pizza kommen. Und überlegten uns, dass wir zur Auflockerung auch Jasper zu der Veranstaltung am Nachmittag hinzubitten wollten. Wir ahnten nicht, wie wichtig und entscheidend seine Teilnahme werden sollte.

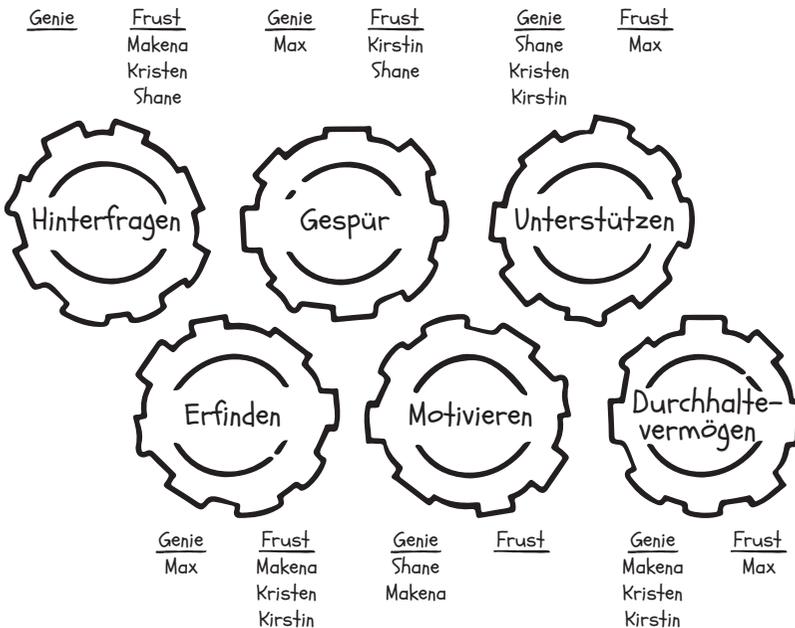
Rettung

Quinn und ich wechselten uns ab beim Erklären der sechs Kategorien und stellten erleichtert fest, dass *die Kleinen* sowohl ehrlich interessiert am Konzept wirkten als auch es schnell begriffen.

Es dauerte eine Weile, bis alle zu einem Ergebnis gekommen waren, welche besonderen Begabungen oder Genies auf sie selbst zutrafen, aber schließlich wurde das Bild klar.

Shanes Genies waren das Motivieren und das Unterstützen, Makenas waren Motivieren und Durchhaltevermögen, Max' Genies waren Erfinden und Gespür, und Kristen und Kirstin, wer hätte das gedacht, hatten beide die gleichen Genies: Unterstützen und Durchhaltevermögen. Mir schwirrte offen gestanden der Kopf beim Versuch, das alles auseinanderzuhalten, bis Jasper zur Tafel ging und das Ganze auf eine neue Art aufschrieb.

Denn er notierte bei den Kategorien nicht nur die Namen der Personen, die in diesem Bereich Genies waren, sondern auch die Namen derjenigen, für die das ein Frust-Bereich war.



Bevor wir auch nur eine erste Idee hatten, welche Folgerungen aus all dem zu ziehen wären, befanden sich *die Kleinen* schon mitten in der Diskussion.

»Drei von uns haben also Durchhaltevermögen als Talent«, hob Shane hervor, »und das sind alle Frauen.«

Woraufhin Makena stichelte: »Jawohl, und wir haben es satt, hinter euch Jungs herzuräumen.«

Alle lachten.

Jasper unterbrach. »Wartet mal!« Er erhielt ihre Aufmerksamkeit. »Und bei dir selbst ist das Durchhaltevermögen ja immerhin eine deiner Kompetenzen, also die mittlere Kategorie.« Er hatte diese Bemerkung an Shane gerichtet.

»Und was heißt das?«, fragte Shane.

»Na ja, es gibt also nur eine Person unter euch, deren Name bei *Durchhaltevermögen* in Rot steht, also als Frust-Bereich.« Jasper machte eine Pause. »Und das ist Max.«

Im Raum herrschte auf einmal größere Stille, als angebracht schien. Ich schaute zu Max und konnte sehen, dass er sich unbehaglich fühlte.

Bevor Quinn oder ich etwas sagen konnten, fuhr Jasper aber auch schon fort, und dies auf die direkteste, aber auch eleganteste Weise, die sich vorstellen ließ. »Max, du hast doch schon mal Schwierigkeiten, bei manchen Sachen die Details richtig hinzubekommen, stimmt's?«

Sollten noch irgendwelche Zweifel bestanden haben, dass Max sich unbehaglich fühlte, so waren die jetzt beseitigt. »Äh. Ja. Das stimmt.«

»Und wie fühlst du dich dann?«, fragte Jasper.

Max zögerte. »Na ja, schlecht, würde ich sagen. Ich meine, wenn ...«

Jasper unterbrach ihn. »Und, überrascht dich das? Ich meine: Denkst du, Bull würde das besser hinkriegen, wenn er erledigen müsste, was du zu erledigen hast?«

Max schaute mich an. Ich lächelte und zuckte mit den Schultern, um ihm zu bedeuten, dass er mit der Frage keine Probleme haben müsse.

»Hm, ich weiß es nicht«, meinte Max.

Jetzt griff ich ins Gespräch ein und wandte mich an Jasper: »Erinnerst du dich noch an unser erstes Jahr damals zusammen bei der Werbeagentur? Wie oft du mir da den Arsch gerettet hast, weil ich mal wieder bei einer Präsentation etwas Wichtiges vergessen hatte?«

»Du warst eine Katastrophe«, erklärte Jasper. »Genau wie Max.«

Tatsächlich musste Max jetzt lachen, zur Erleichterung aller Anwesenden.

»Und was war dein Problem?«, fragte mich Jasper.

Ich grinste. »Ich war in einigen Bereichen unserer Arbeit richtig schlecht. Du dafür in anderen aber auch, wenn ich mich recht erinnere!«

»Mit Sicherheit«, bestätigte Jasper ohne eine Spur von Sarkasmus. »Wenn ich auf neue Ideen kommen oder einem Kunden mitten in der Präsentation Feedback geben sollte, hätte ich mir beinahe in die Hose gemacht.«

Alle lachten.

»Nein, ernsthaft«, versicherte Jasper. »Darin war ich richtig schlecht.« Dann ergänzte er noch: »In die Hose gemacht habe ich mir aber nicht.«

Nachdem sich das Gelächter wieder gelegt hatte, fuhr er fort. »Wie ich es sehe, hatte unsere Agentur also zwei Möglichkeiten. Entweder sahen sie zu, dass sie uns beide loswerden, weil wir

beide nicht in allen Aspekten unserer Arbeit gut waren.« Er machte um des Effekts willen eine Pause. »Oder sie ließen uns weiter zusammenarbeiten, sodass wir uns gegenseitig ergänzen konnten. Glücklicherweise haben sie sich für letztere Möglichkeit entschieden. Sonst stünden wir beide jetzt nicht hier.«

Jetzt schaltete sich Quinn ein. »Mit wem hast du denn bei deinen letzten Projekten meist zusammengearbeitet, Max?«

Max ließ seinen Blick im Raum kreisen. »Shane und Amy«, lautete seine Antwort schließlich.

Ich stand auf wie ein Anwalt, der vor der Jury einen Beweis führen wollte: »Und bei keinem dieser beiden ist das Durchhaltevermögen ein besonderes Talent, stimmt's?«

Quinn nickte.

»Dann warst du also ziemlich aufgeschmissen, stimmt's?«, fragte ich Max rhetorisch.

»Definitiv aufgeschmissen!«, bekräftigte Jasper.

Alle lachten.

»Aber bloß weil keiner im Team Durchhaltevermögen als besondere Gabe hat, heißt das ja noch nicht, dass man aus Schlampigkeit Fehler machen dürfte«, stellte Quinn fest. Ich weiß, das hört sich jetzt ziemlich hart an, aber Quinn hatte es eigentlich ganz nett gesagt.

»Es ist keine Entschuldigung«, stimmte ich zu, »aber es ist eine ganz wichtige Erklärung. Und man kann fairerweise sagen: Als wir dieses Team zusammengestellt haben, hätten wir ahnen können, was dabei herauskommen muss.«

Quinn schaute ein wenig verwundert.

»Ich meine«, fügte ich hinzu, »wenn wir ihre besonderen Begabungen, ihre Arbeitsgenies gekannt hätten.«

Und dann stellte Max die wichtigste Frage von allen, eine Frage, die viel Mut erforderte: »Tja, und was mache ich jetzt? Ich werde nie so gut sein wie Makena, Kirstin und Kristen, was die Details unserer Arbeit angeht, und wahrscheinlich nicht mal so gut wie Shane. Vielleicht bin ich also für diesen Job gar nicht geeignet?«

Einen Moment herrschte nach dieser harten Aussage betretenes Schweigen.

Ich war überrascht, was Jasper dann sagte: »Also ich sehe das folgendermaßen, und ich sage es zwar nicht gern, aber das habe ich von Bull gelernt.« Er wandte sich an Max. »Wenn du zu unserer Unternehmenskultur passt, gehörst du dazu. Wenn nicht, sollten wir dich wohl für den Arbeitsmarkt freistellen.«

Wieder herrschte Schweigen, und Jasper fuhr fort: »Und ich kann mit Überzeugung sagen, dass du zu unserer Kultur passt. Du hast hier nur die falsche Rolle bekommen, und das ist unsere Schuld.«

»Und was für eine Rolle sollte er bekommen?«, fragte Makena.

»Weiß ich nicht«, gab Jasper zu. »Aber jedenfalls sollte es keine sein, in der es vor allem um Details und ums Durchhalten geht.« Er schien mit seiner Aussage fertig zu sein, aber dann schob er noch etwas nach: »Hey, wenn wir Bull deine Rolle gäben, würde er auch scheitern. Ich war immer derjenige, der ihm den Arsch gerettet hat, als er in deinem Alter war.«

Max nickte zögernd. »Mag sein.« Nach einer Pause fuhr er fort: »Aber was ist, wenn wir gar keine Rolle haben, die zu meinen Bedürfnissen passt?« Erneut eine mutige Aussage. Ich mochte Max immer mehr.

»Das kann natürlich passieren«, gab ich zu. »Aber so sollten wir jetzt im Moment nicht denken.«

»Wie sollten wir denn jetzt im Moment denken?«, fragte Quinn.

»Wir sollten überlegen, wie wir die Leute in diesem Team richtig einsetzen können. Ich nehme an, einige von Max' Fähigkeiten könnten für andere durchaus nützlich sein.«

»Wie willst du denn da vorgehen?«, wollte Max nun wissen.

»Ich weiß es noch nicht«, antwortete ich. »Aber ich wette, wir können das in 20 Minuten herausfinden.«

Die Leute schauten verwundert.

Dann sagte Jasper: »Ich setze da voll auf Bull. Ich hab schon gesehen, wie er so was macht.«

Diagnose

Ich konzentrierte mich zunächst auf die Frust-Bereiche, die jeder Einzelne bei der Arbeit hatte, also auf die zwei schwächsten Bereiche der Fertigkeiten.

»Okay, bei dreien von euch sind also das Erfinden und das Hinterfragen die Frust-Bereiche.«

Ich kreiste die Begriffe auf der Tafel ein. Alle schauten auf die Tafel, als stünden da mathematische Gleichungen.

Ich fuhr fort: »Und Max ist der Einzige, dessen Genie das Erfinden ist. Und das Hinterfragen gehört immerhin zu seinen Kompetenzen.«

Es wurde weiter auf die Tafel geschaut. Man runzelte die Stirn. Kalkulierte.

»Das heißt, als Gruppe gesehen seid ihr nicht gerade stark darin, neue Ideen zu entwickeln, und auch nicht, die richtigen Fragen zu stellen, die zu neuen Ideen führen könnten.« Ich wollte jetzt auch nicht zu kritisch klingen, deshalb stellte ich klar: »Das würde also euer Gruppenprofil besagen.«

Ich sah Kopfnicken, woraus ich schloss, dass ich sie wohl nicht beleidigt hatte.

Kirstin meldete sich nun zu Wort: »Aber so, wie das bei uns organisiert ist, haben wir auch wenig Gelegenheit fürs Hinterfragen und Erfinden. Ja, nicht einmal dafür, unser Gespür unter Beweis zu stellen.«

Jasper und Quinn blickten sich an und wirkten verlegen. Ich bat Kirstin um Erläuterung.

»Na ja«, begann sie ganz vorsichtig, »also wenn wir in ein Projekt einbezogen werden, habt ihr« – sie wies auf Quinn, Jasper und

mich – »das ganze Denken über die großen Zusammenhänge eigentlich immer schon abgeschlossen.«

Die anderen *Kleinen* nickten.

Sie ergänzte: »Wir haben es also größtenteils nur noch mit der Umsetzung zu tun.«

Ich stellte die große Frage: »Okay. Und wie findet ihr das?« Bevor sie antworten konnten, erklärte ich weiter: »Ist das frustrierend für euch?«

Die Kleinen schauten sich an, wer wohl als Erster sprechen würde.

Schließlich sprach Kristen: »Ich würde schon gern mein Gespür ein bisschen mehr schulen.«

Jetzt nickten alle außer Makena.

Max meldete sich zu Wort: »Ja. Versteht mich nicht falsch; ich weiß ja, dass wir alle auch unseren Teil an der Routinearbeit leisten müssen. Aber irgendwann würde ich schon auch gern mal an den kreativen und strategischen Dingen mitwirken. Ich denke, darin wäre ich auch viel besser.«

Ich nickte, wusste aber nicht so recht, was ich sagen sollte.

Dann half mir Max, indem er ergänzte: »Aber ich weiß ja, dass wir hier alle erst mal unsere Bringschuld haben.«

Darauf antwortete ich nur: »Das ist doch Quatsch!«

Alle waren perplex, am sichtbarsten Max.

Ich beeilte mich, meine Bemerkung zu erläutern: »Also ich meinte jetzt nicht, dass du etwas Dummes gesagt hättest, Max.«

Er entspannte sich.

»Sondern ich meinte, es ist Quatsch, dass man eine Bringschuld hätte. Insbesondere, wenn das heißen soll, dass man erst einmal Sachen machen müsste, in denen man nicht gut ist, um zu

beweisen, dass man es verdient hat, Sachen zu machen, in denen man wirklich gut ist.« Ich machte eine Pause. »Äh, konnte man das jetzt verstehen?«

Einige nickten, aber zu meiner Überraschung war es Makena, bei der meine Worte anscheinend den stärksten Widerhall gefunden hatten.

Mit einem Lächeln, das wie ein Mix aus Begeisterung und Besorgnis wirkte, erklärte sie: »Also ich für meinen Teil mag total gern, was ich im Moment mache. Und ich möchte auch nicht auf eine Position befördert werden, in der ich nicht so gut wäre.«

Sie schaute Max an. »Du würdest lieber mehr so die strategischen und kreativen Sachen machen, ja?«

Er nickte.

»Ich nicht«, erklärte sie entschieden. »Ich weiß ja, dass ich das eigentlich nicht sagen sollte, weil wir hier ja alle strategisch und kreativ sein sollen und so weiter. Aber ich bin halt mehr diejenige, die Dinge umsetzt. Für mich wäre es total frustrierend, wenn ich in ein Projekt einsteigen sollte, bevor jemand anders die große Richtung und den Plan ausgearbeitet hat.«

Auf einmal hatte ich eine Erleuchtung. »Genau so war das in vielen der Agenturen, in denen ich früher gearbeitet habe! Da wurden die Leute für einen bestimmten Job eingestellt, und wenn sie sich dann in diesem Job als gut erwiesen hatten, wurden sie befördert, aber auf der neuen Stelle waren dann ganz andere Fähigkeiten gefragt als bisher. Oft waren sie auf der neuen Stelle nicht gut, weil sie für die alte Stelle viel besser geeignet waren. Und die Leute, die auf der neuen Stelle wirklich gut gewesen wären, wurden nie befördert, weil sie ihren alten Job nicht gut gemacht hatten.«

Jasper schaute mich nur mit offenem Mund an. »Äh. Sag das noch mal.«

Alle lachten los.

»Okay, ich verstehe, das war jetzt ein bisschen verwirrend. Aber ihr kapiert doch so in etwa, worauf ich hinauswill?«

Makena erwiderte: »Ja. Befördert mich nicht auf eine Stelle, die ich nicht haben will. Und redet mir nicht ein, ich wäre eine Versagerin, weil ich meine derzeitige Arbeit gut mache.«

Und Kirstin ergänzte noch: »Und lasst nicht Max erst beweisen, dass er in etwas gut wäre, worin er nicht gut ist, damit er endlich etwas tun darf, worin er tatsächlich gut ist.«

Jetzt schaute Jasper Makena und Kirstin an. »Sagt das noch mal.«

Glücklicherweise fuhr er dann fort: »War nur ein Witz. Ich verstehe vollkommen. Das ist total vernünftig.«

Quinn fügte hinzu: »Die Lösung müssen Teams sein.«

»Ich denke, da bin ich deiner Meinung«, sagte ich. »Aber erklär erst mal.«

»Ja, wenn Leute zusammen an einem Projekt arbeiten sollen, müsste viel stärker darauf geachtet werden, dass auch alle dafür erforderlichen besonderen Begabungen beziehungsweise alle Genies vorhanden sind. Wird zu sehr nur auf Stellenbeschreibungen oder relevante Erfahrungen geachtet, geht das Ganze schief.«

Und Jasper ergänzte: »Wenn für ein Projekt Erfindungsgabe und Gespür benötigt werden, dann finde also eine Person, die das hat, und setz die dafür ein. Und lass diese Person auch so viel wie möglich solche Sachen machen.«

Ich fasste zusammen: »Wir sollten unsere Arbeit – unsere Projekte, unsere Kundengruppen, unsere Programme – also viel stärker danach organisieren, welche besonderen Talente, welche Genies, benötigt werden, und wir sollten so gut wie möglich

versuchen, den Leuten Rollen zu geben, für die sie am besten geeignet sind.«

»Und wenn das nicht geht?«, fragte Quinn.

»Ja, immer wird das nicht möglich sein. So glatt geht so etwas nie auf. Wir müssen uns halt alle irgendwie durchboxen und unser Bestes tun, wenn Tätigkeiten mal nicht unserem Genie entsprechen und vielleicht sogar nicht einmal unseren Kompetenzen. Aber wenn so etwas nur 20 oder 30 Prozent unserer Zeit in Anspruch nimmt statt 70, dann dürften wir trotzdem alle zufriedener sein. Und bedeutend effektiver.«

»Und was machen wir jetzt?«, fragte Jasper.

»Was wir jetzt machen, ist, dass unser Führungsteam einmal gründlich nachdenken wird, wie wir unsere Arbeit organisieren und personell besetzen und managen sollten. Ganz oben angefangen. Und vielleicht« – ich machte eine Pause – »ganz vielleicht finden wir dann ja auch eine Möglichkeit, wie wir Max behalten können.«

Diesmal grinste Max breit. Und ich wusste, womit ich mich in den folgenden Tagen und Wochen zu beschäftigen hatte.

Beweis

Von nun an war ich überzeugt, dass die Sache mit den Arbeitsgenies nicht nur geeignet war, um zu erklären, warum ich bei der Arbeit schlechte Laune hatte. Denn ich hatte ja auch gesehen, was das Ganze bei Chris und meinem übrigen Führungsteam bewirkt hatte. Es hatte auch in der Kirchenversammlung funktioniert. Wir konnten dadurch vermeiden, Max zu verlieren. Und wir hatten potenziellen künftigen Problemen mit Makena vorgebeugt.

Und als wäre das noch nicht genug, erklärte mir Anna, das Ganze wäre das Beste, was ich je bei der Arbeit bewerkstelligt hätte. Die Tatsache, dass alles nur durch Zufall entstanden war und keineswegs zu den Dingen gehörte, mit denen meine Firma eigentlich befasst war, konnte meine Begeisterung kaum verringern.

In den nächsten zwei Wochen verbrachten wir fast die Hälfte unserer Bürozeit damit, neu zu überlegen, wie wir in Zukunft arbeiten sollten, da wir ja nun unsere angeborenen Stärken und Schwächen kannten und sogar konkret beschreiben konnten. Jedes offizielle Meeting, jedes informelle Gespräch auf dem Gang war nun durchsetzt mit Begriffen wie Gespür, Motivieren, Durchhaltevermögen, Genie und Frust. Und das nicht einmal mit Absicht!

Binnen eines Monats war die Stimmung, die Moral besser denn je seit Gründung der Agentur vor vier Jahren. Aber wie Jasper gern sagte: »Wen kümmert die Moral? Wie steht's denn mit der Arbeit?«

Fakt ist: Wir bekamen mehr geschafft als je zuvor, brauchten weniger Zeit dafür und hatten mehr Spaß, als wir je für möglich gehalten hätten. Und das ist es schließlich, worum es bei der Moral geht, wie wiederum ich gern sage.

Aber vielleicht am besten schildern kann ich die Kraft unseres Modells »Die sechs Typen von Arbeitsgenie« (oder in Englisch: »The Six Types of Working Genius«), wie wir es schließlich

nannten, wenn ich Ihnen von einem Kunden-Meeting erzähle, das auf den Tag genau drei Monate nach der Entstehung des Modells (ich habe es extra nachgeprüft) stattfand. Ich würde mir wünschen, ich hätte dieses Meeting aufgezeichnet, aber ich bin mir auch so ziemlich sicher, dass ich den Dialog mit einer Genauigkeit von über 8 Prozent wiedergeben kann.

Das Kunden-Meeting

Amy und ich waren am St. Luke's Hospital, dem größten Krankenhaus der Region, um unsere erste Planungssitzung mit der dortigen Marketing-Chefin und ihrem Team abzuhalten sowie mit dem CEO und dem Personalchef, die ebenfalls dabei sein wollten. Auch wir waren mit einem größeren Team da. Mit diesem Vorgehen hatte ich ein paar Wochen zuvor begonnen. Denn je mehr Genie wir beieinanderhatten, desto besser standen unsere Chancen, dass uns nichts Wichtiges durch die Lappen ging.

Zu diesem speziellen Termin hatten wir auch Max und Chris mitgenommen. Chris' Teilnahme war wichtig, weil dies einer unserer größten Kunden sein würde und seine Fähigkeit zum Motivieren davon abhing, dass er verstand, was wir da machten und warum. Chris war jetzt bei mehr Kundentreffen dabei als je zuvor, und das machte einen großen Unterschied, was unsere Koordination und Konsequenz anging.

Max war dabei, weil ich jemanden brauchte, der mir sowohl mit neuen Ideen als auch mit seinem Gespür zur Seite stand. Der St.-Luke's-Etat sollte mehrere Projekte umfassen, und wir würden unseren neuen Kunden zeigen müssen, dass wir kreativ und anpassungsfähig sein konnten, mithin ihr Vertrauen verdienten.

Diese Art von Auftakt-Meetings dauert immer lange und ermöglicht den Kunden, ihre Bedürfnisse detailliert darzulegen, die Aktivitäten der letzten Jahre zu schildern und uns nach unseren generellen Vorstellungen zu fragen, wie wir ihnen helfen könnten. Es ist eine strategische Sitzung, weit spezifischer als ein allgemeines Verkaufsgespräch, aber noch keine Präsentation mit detaillierten Botschaften und Anschauungsmaterialien.

Der CEO, ein sehr, sehr großer Mann namens Joseph, begann das Meeting mit der Erklärung, dass es bei Marketing und Werbung für ein Krankenhaus, und ganz besonders eines in kirchlicher Trägerschaft, nicht nur darum ging, die Einnahmen zu

verbessern – doch, sie mussten sich durchaus auch Gedanken um ihre Finanzen machen –, sondern auch darum, die Marke des Krankenhauses zu festigen und den Bezug der Gemeinde zur Betriebskultur zu stärken.

»Wir haben natürlich auch selbst schon unsere Recherchen vorgenommen, Joseph«, stieg ich nun ein, »aber ich würde gern auch von Ihnen hören, wie diese Kultur aussieht.«

Joseph zog die Brauen zusammen, aber nur weil er überlegte, was er sagen sollte. »Tja«, begann er dann, »ich will ehrlich zu Ihnen sein. Wir haben ja eine Liste mit unseren Werten und einen Foliensatz und auch überall im Krankenhaus Poster, die unsere Kultur propagieren.« Er machte eine Pause und schaute zum Personalchef, mit einem Blick, der – ich kann es nicht anders sagen – einen Anflug von Unbehagen verriet. »Aber ich bin mir nicht sicher, ob das alles auch in Realität und Wahrheit so ist, wie es sein sollte.«

Ich schaute nun ebenfalls zum Personalchef, einem Mann ungefähr in meinem Alter, der nun auch ein wenig nervös wirkte.

»Das müssen Sie mir erklären«, sagte ich.

»Nun ja, wir propagieren da halt eine positive, optimistische, fürsorgliche Kultur. Das tun ja heute viele Krankenhäuser. Aber wenn ich des Abends über unsere Flure laufe, und manchmal sogar tagsüber, da sehe oder spüre ich das einfach nicht.«

Chris stellte die Frage, bevor ich es konnte. »Was ist denn der Unterschied zwischen den Abend- und den Tages-Eindrücken?«

Joseph lächelte. »Tagsüber sind mehr Leute im Krankenhaus, die wissen, wer ich bin, und ich bin mir ziemlich sicher, die geben dann gleich ein bisschen mehr Gas, wenn sie mich sehen. Aber abends kann ich hier anonym herumlaufen, und ich denke, dann sehe ich die Wirklichkeit besser.«

Im Raum nickten so viele Leute, dass es mir bestätigte, Joseph hatte wahrscheinlich recht.

Amy hakte nach: »Was genau sehen Sie denn da, das Ihnen nicht gefällt?«

»Na ja ...« Joseph holte tief Luft. »Es ist nicht etwa so, dass unsere Leute unhöflich wären oder teilnahmslos oder so.« Er dachte nach. »Aber ich kann auch nicht sagen, dass sie bei dem, was sie tun, so engagiert oder begeistert oder aufrichtig leidenschaftlich wirkten, wie ich es gern hätte. Ihr Geschäft ist es schließlich, Menschenleben zu retten und sich um Menschen zu kümmern, was ja etwas ganz Bedeutsames ist, und ich hätte schon gern, dass sie das auch mit allen Fasern spüren. Ich hätte gern, dass die Patienten sehen, wie unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das ausstrahlen.«

»Meinen Sie, dass Ihre Leute vielleicht einfach ausgebrannt sind?«, fragte ich.

Er schüttelte den Kopf. »Nein. Wir sind ziemlich gut darin, einen Burnout zu erkennen. Klar, so etwas kommt vor in Abteilungen, in denen wir unterbesetzt sind, aber das ist nicht die Norm. Und wenn wir die Leute beurteilen und wenn ich auf meinen abendlichen Runden durchs Krankenhaus mit den Leuten spreche, also mit denjenigen, die mich nicht kennen, dann erzählen sie mir, sie fühlen sich schlecht eingesetzt und frustriert.«

Nun schaltete sich die Marketing-Chefin ein: »Wir denken, zu den Vorteilen einer richtig guten Marketing-Kampagne würde auch gehören, dass sie sich auf unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauso positiv auswirkt wie auf unsere Patienten und die Gemeinde.«

Der Personalchef nickte begeistert.

Auch ich stimmte ihr da zu: »Da stimme ich Ihnen zu.« Wie gesagt, ich bin in so etwas ganz geradeaus. »Es ist allerdings total

wichtig, dass die Realität auch mit der Botschaft in Einklang steht, sonst geht der Schuss nach hinten los.«

Einige Marketing-Leute sahen jetzt verwirrt aus, daher fuhr ich fort:

»Waren Sie schon mal in einem Flugzeug, wo vor dem Start, direkt vor dem Sicherheits-Check, so eine dieser albernen Video-Botschaften läuft?« Ich wartete nicht auf Antwort. »Da sehen Sie dann Mitarbeiterinnen oder manchmal auch den CEO, die Ihnen mit strahlenden Augen erklären, wie viel ihnen an den Passagieren liegt und am Unternehmen und dass sie alles dafür tun würden, dass dieser Flug ein einmaliges Erlebnis für Sie wird.«

Jetzt nickten die Leute.

»Und, was empfinden Sie bei so etwas?«

Einer der Marketing-Leute rief: »Also, ich weiß nicht, wie ich es sagen soll, aber es ist irgendwie abstoßend. Man hat das Gefühl, man wird angelogen.«

Eine Kollegin pflichtete ihm bei: »Und mir tut dann auch immer das Bordpersonal leid. Ich gucke dann immer und sehe, dass die sich alle Mühe geben müssen, nicht die Augen zu verdrehen.« Sie schüttelte den Kopf. »Ich finde, von so blöden Videos hat keiner etwas.«

»Genau«, stimmte ich ihr zu. »Es wirkt zynisch, auf Kunden wie auf Mitarbeiter. Das meinte ich mit meiner Warnung, der Schuss könnte nach hinten losgehen.«

Jetzt ergriff die Marketing-Chefin wieder das Wort: »Ich verstehe, worauf Sie hinauswollen, aber ganz so liegt der Fall bei uns wohl nicht. Wir sind ja nicht heuchlerisch, allerdings treten wir definitiv auch nicht so auf, wie die Welt uns sehen soll.«

Der Personalchef fügte noch hinzu: »Und es ist auch nicht so, dass die Leute zu anderen Krankenhäusern oder ganz anderen Arbeitgebern wechselten. Die Ergebnisse der Beurteilungsgespräche

sehen eigentlich ganz gut aus. Die Leute bleiben uns also treu, aber es ist, als fänden sie sich damit ab, dass ihre Arbeit halt nun so ist, wie sie eben ist.«

Und da schaltete sich Max ein: »Sie sollten es mal mit unserem Programm der Arbeitsgenies probieren, der besonderen Arbeitsbegabungen!«

Da Max ein gutes Stück jünger war als wir anderen und bisher noch nichts gesagt hatte, erregten seine Worte besondere Aufmerksamkeit.

»Was für ein Programm?«, fragte die Marketing-Chefin und klang dabei ehrlich interessiert.

Ein wenig nervös, weil jetzt die ganze Aufmerksamkeit ihm galt, erläuterte Max: »Na ja, das ist eigentlich ein ganz einfaches Instrument, auf das wir im Büro gekommen sind, durch das man erkennen kann, worin Leute bei der Arbeit von Natur aus gut sind und worin von Natur aus schlecht. Das hat direkt verändert, wie wir bei uns arbeiten. Ja, wenn wir das nicht getan hätten, säße ich jetzt zum Beispiel wahrscheinlich gar nicht hier!«

Der Personalchef richtete sich in seinem Stuhl auf. »Wie lange hat das gedauert?«

»Na, ich würde sagen, unsere Arbeitskultur hat sich binnen weniger Wochen verändert.«

»Nein, nein«, der Personalchef lächelte. »Ich meine, wie lange würde es dauern, so eine Beurteilungsrunde durchzuführen?«

Jetzt übernahm ich: »Oh, eine Beurteilungsrunde hatten wir gar nicht. Wir haben einfach nur versucht herauszufinden, was wir als Gruppe sind.« Ich wandte mich an Amy: »Obwohl, eine Beurteilungsrunde wäre schon cool, oder?«

Jetzt schaltete sich Joseph wieder ein: »Und Sie sagen, das hätte die Arbeitskultur in Ihrem Büro binnen weniger Wochen verändert?« Er schaute dabei ein wenig skeptisch in meine Richtung.

Ich zuckte die Achseln. »Das stimmt im Großen und Ganzen. Ich meine, bei einigen hat es auch sofort gewirkt. Bis wir es dann für die ganze Agentur durchgespielt und umgesetzt hatten, das hat dann ein paar Wochen gedauert.«

»Und wie lange würde es dauern, dieses Modell zu erklären?«, erkundigte sich der Personalmensch.

Instinktiv schaute ich auf die Uhr. Uns stand der ganze Tag zur Verfügung, und einen Überblick würde ich in 20 Minuten schaffen. Ich schaute Amy an, und sie signalisierte mir mit einem Achselzucken und einem Nicken ihr Einverständnis.

»Alles in allem würde ich wohl weniger als eine halbe Stunde brauchen.«

Unser rundes Dutzend Kunden schaute sich an, als warteten sie darauf, dass endlich einer sagt: »Ja, dann machen wir das doch!«

Dann sagte Chris: »Das funktioniert wirklich. Hat über Nacht meine ganze Karriere verändert.«

»Dann machen wir das doch!«, erklärte Joseph, und alle waren an Bord.

Ohne zu lügen war ich in meiner ganzen Karriere noch nie so aufgeregt vor einer Präsentation für Kunden gewesen wie jetzt.

Begeisterung

In den nächsten 25 Minuten präsentierte ich dann unser Modell von Anfang bis Ende. Ich erläuterte die sechs unterschiedlichen Typen der Arbeit und wie sie zusammenhängen. Ich unterschied zwischen den besonderen Begabungen beziehungsweise Talenten einer Person (ihren *Genies*) und ihren Kompetenzen und ihren Frust-Bereichen. Und ich erläuterte auch die drei Phasen der Arbeit, von der Ideenfindung über die Aktivierung bis zur Umsetzung.

Amy und Chris schalteten sich oft ein, um Details zu ergänzen. Und Max erzählte auch seine Geschichte.

Ich lüge nicht, wenn ich sage, dass unsere neuen Kunden bei meiner Schilderung ganz bei der Sache waren. Sie stellten Fragen, setzten sich mit den Begriffen auseinander und halfen sich gegenseitig, die eigenen Genie- und Frust-Bereiche zu erkennen. Zum Schluss ging Chris an die Tafel und stellte dort die »Genie-Übersicht« des Marketing-Teams dar, wie wir das Ganze später nannten.

Beim Personalchef dachte ich, er würde gleich explodieren. Oder implodieren. Was man halt macht, wenn man total aufgeregt ist.

Auch Joseph erkundigte sich, wie er das Ganze bei seinem Führungsteam anwenden könnte.

Eine Stunde später hatte das Marketing-Team die eigene Abteilung teilweise umorganisiert. Das klingt zwar bemerkenswert, aber eigentlich war relativ offensichtlich, was zu tun war; allerdings erst, nachdem alle wussten, dass bei ihnen einige Personen die falschen Rollen hatten und dass dies alles ausbremste.

Der Personalchef (ich sollte ihm vielleicht endlich einen Namen geben – Ken – mir war vorher gar nicht klar, dass er in der Story so oft auftauchen würde) berichtete uns, dass er eine Firma in der Region

kenne, die uns bei der Erarbeitung eines Beurteilungsverfahrens helfen könnte. Und er wollte uns bei der Zusammenarbeit mit dem Managementteam, seinem eigenen Team und der Leiterin des Pflegebereichs mit ihren Leuten helfen.

Schließlich kamen wir dann auch noch zum eigentlichen Zweck unseres Besuchs, dem Thema Marketing und Werbung. Und das wirkte jetzt alles viel, viel sinnvoller und zielgerichteter. Und das Erstaunlichste war – jawohl, noch erstaunlicher als das, was bereits geschehen war –, dass alle das Vokabular der sechs Genie-Typen aufgriffen!

An einer Stelle sagte zum Beispiel Mary, die Marketing-Chefin: »Es geht mir jetzt nicht ums Motivieren; ihr sollt also nicht denken, ihr müsstet gleich alle losstürmen und umsetzen, was ich euch hier sage. Ich hatte nur gerade eine Idee und hätte gern, dass ihr euer – wie hieß das noch? Irgendwas mit G – dass ihr diesbezüglich euer Gespür einsetzt.« Wow, sie hatte die Begriffe fast genauso eingesetzt, wie wir sie gemeint hatten, und alle hatten sie verstanden! Und das schon kurz nachdem sie überhaupt von dem Modell gehört hatten.

Und am Ende der Veranstaltung erklärte Joseph der Gruppe: »Ich muss leider gestehen, dass das Managementteam, mein Führungsteam« – hier blickte er zu Mary und Ken, die diesem Team angehörten – »bei der Arbeit dem Part Hinterfragen viel zu wenig Zeit widmet. Wir nehmen uns nicht genug Zeit, zu überlegen und Fragen zu stellen. Sondern stürzen uns immer direkt in die Umsetzung. Kein Wunder, dass wir dem Krankenhaus kein besseres Verständnis unserer Mission und der wirklichen Bedeutung dessen, was wir hier tun, vermitteln konnten.«

Nachdem die Veranstaltung beendet war und wir uns alle begeistert die Hände geschüttelt hatten, gingen wir vier zusammen zum Parkplatz.

Als die Türen des Minivans hinter uns geschlossen waren, entspann sich eine Art Nachbesprechung. Chris wunderte sich laut:

»Sagt mal, was ist denn hier gerade passiert?« Er wirkte echt perplex.

»Laufen Meetings immer so?«, schob Max noch nach.

Amy lachte nur.

»Hatte jemand von euch schon mal so viel Spaß bei der Arbeit?« Es war eine rhetorische Frage. »Ich weiß gar nicht, was ich dazu sagen soll!«

Und Amy lachte weiter.

Teambesprechung

Ich konnte es kaum erwarten, Quinn, Jasper und Lynne am nächsten Morgen zu erzählen, was sich tags zuvor ereignet hatte. Aber leider war Chris schon früher als ich im Büro und war mir zuvorgekommen.

Natürlich hatten Amy und ich auch noch Etliches hinzuzufügen, als wir dann alle zusammensaßen. Und die drei fanden das Ganze spannender, als ich gedacht hätte, obwohl sie gar nicht mit dabei gewesen waren im Krankenhaus.

Und Jasper hatte auch noch eine eigene Geschichte zu erzählen.

»Meine Band und ich haben gestern Abend auch mal das Modell der Arbeitsgenies durchgespielt. Und daraufhin beschlossen, uns aufzulösen.«

Jasper war Bassist in einer Classic-Rock-Band namens Instant Replay in Reno, die mit Originalsongs und Cover-Versionen auf Partys und Betriebsfesten auftrat. Eigenartigerweise schien ihn gar nicht besonders zu belasten, was da mit seiner Band passiert war.

»Ach, es ist schon das ganze letzte Jahr nicht besonders gut gelaufen bei uns, nur konnten wir nicht so recht sagen, warum. Nun hat sich herausgestellt, dass bei viere von uns die besondere Begabung, ihr Genie, im Erfinden liegt. Ich bin der Einzige, bei dem das nicht der Fall ist.«

»Und warum ist das ein Problem?«, fragte Lynne.

»Weil sie halt alle gern Songs schreiben wollen und gerne Chef der Band wären. Sie glauben immer noch daran, dass sie es schaffen können. Ich meinerseits wäre schon zufrieden, wenn ich im Hintergrund den Bass spielen kann und sehe, wie die Leute ihren Spaß haben.«

»Hörst du denn jetzt ganz auf?«, fragte Amy.

»Nee, ich werd mir wohl eine Band suchen, die einen Bassisten braucht und ein bisschen ausgeglichener ist. Weniger Theater.«

»Sind die anderen jetzt sauer?«, fragte ich ihn.

»Ach, weißt du ...« Jasper überlegte. »Die Sache war allen schon relativ klar. Als sie sich schließlich einig waren, dass sie alle Erfinder sind, räumten sie ein, dass das wohl nicht funktionieren kann.« Er runzelte die Stirn. »Ehrlich gesagt hatte ich sogar den Eindruck, dass sie alle irgendwie erleichtert waren.«

Chris setzte diesem Gespräch ein Ende: »Okay, Leute, lasst uns anfangen. Denn wir haben ein Problem. Ein Problem von der eher guten Sorte, aber gleichwohl ein Problem.«

Er hatte unsere Aufmerksamkeit.

»Zwei unserer Kunden hätten mehr Arbeit für uns. Einen ganzen Haufen mehr Arbeit. Und ich fürchte, mit unserer gegenwärtigen Besetzung können wir das nicht schaffen.«

Ich versuchte die Situation herunterzuspielen: »Hey, Jasper hat doch jetzt mehr Zeit, wo er nicht mehr in seiner Band spielt.«

Das fanden alle lustig, nur Chris nicht.

»Also, die Sache ist die.« Er machte eine Pause. »Amy und du, ihr habt in der letzten Zeit akquiriert wie die Wilden. Das ist natürlich toll. Und auch gestern, also, das war schon große Klasse.«

Er machte eine längere Pause als gewöhnlich, und ich konnte sehen, wie er herumdruckste.

»Komm, spuck's aus, Chris! Wird schon okay sein.«

»Ja – ich weiß nicht, ob du wirklich einschätzen kannst, was es heißt, deine ganzen Ideen dann auch umsetzen zu müssen.«

Das fand ich jetzt eigentlich nicht besonders aufregend. Ich gab mir alle Mühe, mich offen zu zeigen: »Wie meinst du denn das mit dem Einschätzen?«

»Ja, also ...« Wieder machte er eine Pause. »Du unterschätzt leicht, welchen Aufwand der Part Umsetzen bei unserer Arbeit mit sich bringt.«

Ich war erleichtert. »Okay. Verstehe. Da hast du natürlich recht. Das ist definitiv so. Ich hatte erst befürchtet, du meinst womöglich, ich wüsste nicht zu schätzen, was ihr hier alle leistet!«

Jetzt meldete sich Jasper zu Wort: »Nein, nein, ich weiß schon, dass du unsere Arbeit zu schätzen weißt. Aber ich muss auch sagen, dass du oft unsere Sorgen nicht ernst nimmst, was das alles für eine Arbeitsbelastung ist und was da sonst noch so alles dranhängt.«

Quinn nahm mich in Schutz: »Ich denke, das liegt daran, dass seine besonderen Talente eben eher beim Erfinden und beim richtigen Gespür liegen.«

»Und dass Unterstützen und Durchhaltevermögen seine Frust-Bereiche sind«, fügte Jasper hinzu.

»Das soll aber keine Entschuldigung sein«, wandte Quinn sich an mich. »Es trägt nur zur Erklärung bei.«

Ich nickte und war etwas verlegen. »Ich weiß, ich weiß. Ich denke oft einfach, die Arbeit wird schon irgendwie erledigt werden. Diesen Schuh muss ich mir anziehen. Aber außer stärker auf diesen Punkt zu achten, was kann ich denn da sonst noch für euch tun?«

»Du könntest uns mehr Leute mit den Talenten Unterstützen und Durchhaltevermögen einstellen lassen«, antwortete Chris. »Ich weiß ja, dass du die Dinge hier gern übersichtlich halten würdest, und wir haben bisher ja auch immer einen Weg gefunden, um mit den Dingen fertig zu werden. Aber das Geschäft nimmt jetzt doch deutlich zu, und wir müssen uns diesem Problem allmählich stellen.«

Ich muss zugeben, dass mir das einleuchtete. Ich nehme an, meine Herkunft aus einfachen Verhältnissen hatte mich immer davor zurückschrecken lassen, zu viel Geld auszugeben und es später womöglich zu bereuen. Bis die Richtige das Wort ergriff:

»Ich bin ganz seiner Meinung.« Lynne war es. »Mein Bauchgefühl sagt mir, dass wir bald in Schwierigkeiten kommen werden, wenn wir nicht ein paar Leute dazubekommen, die richtig reinhauen können.«

Quinn hob die Hand und sagte: »Dem schließe ich mich voll und ganz an.«

Zwei Personen mit erwiesenermaßen gutem Gespür in meinem Team waren sich also einig. Und meinen Bedenken zum Trotz sagte auch mein eigener Instinkt mir, dass Chris recht hatte. Wenn ich an das Modell der Arbeitsgenies glaubte, und das tat ich, wie konnte ich da wohl bestreiten, was gesagt worden war?

»Macht das.«

Chris wirkte überrascht.

Ich wiederholte: »Lass uns fünf neue Leute einstellen. Und sehen wir zu, dass sie möglichst das Genie des Durchhaltevermögens oder des Unterstützens mitbringen. Und einen weiteren Motivator oder eine Motivatorin könnten wir, glaube ich, auch noch gebrauchen.«

»Wow«, sagte da Chris. »Normalerweise dauert es viel länger, dich von solchen Sachen zu überzeugen.«

Das gab ich zu: »Stimmt, und das ist ein Fehler von mir. Das Ganze ist sinnvoll, und es gibt keinen Grund, länger zu warten.«

Amy hatte eine Frage: »Wie machen wir das eigentlich, Leute gemäß ihrem Arbeitsgenie einzustellen? Selbst wenn wir bereits ein Beurteilungsverfahren dafür hätten, wäre das denn überhaupt legal?«

»Streng genommen nein«, erklärte Chris. »Beurteilungen sind erst vorgesehen, nachdem eine Person eingestellt ist. Sonst könnte das als voreingenommen gelten oder als diskriminierend oder so etwas.«

»Aber wenn es einem selbst und der betreffenden Person doch hilft herauszufinden, ob diese Stellenbesetzung erfolgversprechend wäre, dann wäre das doch für beide gut, oder?«, fragte Jasper.

Chris zuckte nur die Achseln.

»Ach, das ist schon okay. Dafür brauchen wir gar kein Beurteilungsverfahren«, meinte Quinn. »Wir erklären den Leuten einfach ganz genau, was sie auf der Stelle zu tun haben werden, beschönigen dabei nichts, lassen das Ganze nicht zu leicht erscheinen.«

Amy runzelte die Stirn und sah sie ratlos an.

Quinn fuhr fort: »Wir sind den Leuten gegenüber einfach so transparent hinsichtlich der Arbeit, der Details, der Unterstützung, des Bei-der-Sache-Bleibens, des ...«, Quinn machte eine Pause, »des Durchhaltevermögens, dass sie schreiend davonlaufen werden, wenn das Ganze nichts für sie ist.«

»Aber meinst du nicht, wir schrecken die Leute damit ab?«, fragte Amy.

»Meinst du, Makena oder Chris oder Jasper würden durch so etwas abgeschreckt?«

Amy schaute Chris und Jasper an.

Beide schüttelten grinsend den Kopf.

»Ich wäre total scharf darauf, diesen Job zu kriegen«, erklärte Jasper. »Die Richtigen würden dabeibleiben, die anderen nicht. Das Ganze ist unglaublich einfach, und ich glaube, es würde funktionieren. Warum sollte jemand einen Job haben wollen, der sich furchtbar anhört? Und wenn uns jemand etwas vorspielen

will, dann kriegen wir das auch heraus. »Erklären Sie mir bitte, Frau Bewerberin, Herr Bewerber, warum würden Sie gern alle Hindernisse aus dem Weg räumen, alle Details klären, bis zum Ende des Projekts schufteten, auch wenn alle anderen schon längst über das nächste Projekt nachdenken? Denn wenn Sie das nicht gerne tun, dann werden Sie diesen Job nicht mögen, und wir werden frustriert sein über Sie. Wenn Sie so etwas aber gerne machen, dann werden Sie sich hier sauwohl fühlen.«

Wir lachten.

Ich fügte hinzu: »Und ihr erläutert den Leuten auch die sechs Typen der Arbeitsgenies und erklärt ihnen, dass wir Leute mit den letzten beiden suchen. Das kann gar nicht illegal sein. Das ist einfach nur ehrlich.«

Und genauso machten wir es. Binnen drei Monaten hatten wir sechs neue Leute eingestellt – ja, mehr als wir zunächst für nötig gehalten hatten –, und schon nach wenigen Wochen sahen wir, dass wir die richtigen eingestellt hatten. Es war uns noch nie besser gelungen, uns auf die benötigten Fertigkeiten zu konzentrieren und sie bei den Leuten zu erkennen, die sich bei uns vorstellten. Und wir werden nie wieder Leute einstellen, ohne auf die sechs Typen der Arbeitsgenies zurückzugreifen.

Quantensprung

Im Verlauf des folgenden Jahres ereigneten sich dann zwei tolle Sachen, mit denen wir nie gerechnet hätten.

Erstens verdoppelte sich die Größe unseres Unternehmens. Wobei sich die Einnahmen sogar vervierfachten. Wir lehnten tatsächlich Aufträge ab.

Und zweitens war nun bei mindestens einem Drittel unserer Arbeit das Arbeitsgenie-Modell integriert.

Und ein weiteres Jahr später ereignete sich dann etwas, das wirklich alles veränderte. Ausgangspunkt war »der Anruf«, wie wir später nur noch sagten.

Es war noch früh am Morgen, und nur Lynne, Bella und ich waren schon im Büro. Bella stellte Anrufe normalerweise nicht zu mir durch, aber Lynne war gerade auf der Toilette.

»Bull hier. Wie kann ich Ihnen helfen?«

»Hi Bull, mein Name ist Kathryn, und ich wollte schauen, ob Sie mit unserem Unternehmen zusammenarbeiten würden.«

»Okay, Kathryn. Erzählen Sie mir von Ihrem Unternehmen.«

»Nun, wir sind ein Tech-Unternehmen in der Bay Area. Ich habe viel Gutes über Ihre Firma gehört und denke, wir könnten Ihre Hilfe brauchen.«

»Das ist schön zu hören! Sie sind die Marketing-Leiterin, Kathryn?«

»Nein, ich bin die CEO.«

»Wow!«, sagte ich. »Normalerweise kommt der erste Anruf immer aus der Marketing-Abteilung.«

»Tatsächlich?«, rief Kathryn, und selbst am Telefon konnte ich spüren, dass sie erstaunt war. »Das überrascht mich.«

»Ja«, erklärte ich, »die meisten CEOs lassen halt ihre Marketing-Leitung aussuchen, mit welchen Anbietern sie bei Marketing und Werbung zusammenarbeiten wollen.«

»Oh«, sagte sie da. »Es geht mir gar nicht um Unterstützung beim Marketing. Ich dachte, Sie wären Produktivitäts-Consultants!«

Als ich zu antworten begann, hatte ich noch gar nicht richtig verarbeitet, was sie gesagt hatte. »Nein, nein, wir sind eine Boutique-Agentur im Bereich ...«

Erst da wurde ich stutzig.

»Warten Sie mal, Kathryn! Was haben Sie gedacht, das wir wären?«

»Na ja, ein befreundeter CEO, der ein Unternehmen in Reno leitet, hat mir von Ihren sechs Arten von Genie bei der Arbeit oder so erzählt, und er fand das fantastisch. Und ich meine, genau so etwas könnten wir auch gebrauchen.«

Ich war sprachlos. »Also Sie brauchen gar keine Unterstützung bei Ihrem Marketing?«

»Nein«, sagte sie selbstbewusst, »da sind wir ganz gut aufgestellt. Aber Produktivität und Stimmung lassen bei uns zu wünschen übrig, und wir wissen nicht, was wir da machen sollen. Können Sie uns da vielleicht weiterhelfen?«

Und das war der Tag, an dem aus Jeremiah Marketing Jeremiah Consulting wurde, mit zwei Abteilungen: erstens Marketing und Werbung, unserem Ursprungsangebot; und zweitens Arbeitsplatz-Transformation, wo es um Produktivität, Teamwork und Stellenbesetzungen geht.

Als ich das alles am Abend Anna erzählte, sagte sie etwas, das sich als viel zutreffender herausstellen sollte, als ich ahnte: »Weißt du, Bull, ich schätze, dass es viel mehr Unternehmen gibt, die Unterstützung in puncto Mitarbeiter brauchen als in puncto Marketing.«

Obwohl ich erst teilweise überzeugt war, konnte ich meiner Frau da nicht widersprechen. Und ich konnte es kaum erwarten, loszulegen.

Epilog

Zehn Jahre nach der Gründung von Jeremiah Consulting hat unsere Abteilung Arbeitsplatz-Transformation glatt die zehnfache Größe des Zweigs Marketing und Werbung erreicht. In unseren Augen hat sich angesichts zunehmender Arbeitskräfte-Knappheit auf dem Markt gezeigt, dass es im Wettbewerb entscheidender denn je in der modernen Arbeitsgeschichte ist, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu halten und zu motivieren.

Infolgedessen befasse ich mich nun den größten Teil meiner Zeit mit diesem Teil unseres Geschäfts. Nicht nur, um zu seinem Wachstum beizutragen und unseren Kunden zu helfen, sondern auch, um diese Prinzipien auf unsere eigenen Leute anzuwenden. Und ich kann ehrlich sagen, dass ich meine Arbeit so gern mache wie noch nie zuvor in meiner Karriere und bei der Arbeit fast nie schlechte Laune habe.

Und das Beste ist, dass die Idee des Arbeitsgenies nun sämtliche Bereiche meines Lebens durchdringt. So vermeiden Anna und ich jetzt unnötige Schuldgefühle, weil keiner von uns genügend Durchhaltevermögen hat, sondern suchen uns fremde Hilfe für Projekte und Aufgaben, die wir beide schwierig finden. Wir haben uns auch sehr bemüht, die Genies und Frust-Bereiche unserer Kinder zu erkennen, und unseren Erziehungsstil und unsere Erwartungen entsprechend angepasst. Die Spannungen im Haus haben sich seitdem dramatisch verringert. Ich wünschte, ich hätte das alles schon Jahrzehnte früher erkannt! Und da wir uns inzwischen auf eine Art Teilruhestand vorbereiten – ich liebe meine Arbeit viel zu sehr, als dass ich jeden Tag nur 12 Stunden Golf spielen oder angeln könnte –, haben Anna und ich uns auch überlegt, wie wir unsere Aktivitäten entsprechend unseren Genies organisieren können.

Schließlich und endlich bin ich mehr denn je zur Überzeugung gelangt, dass die Arbeit für jeden von uns würdevoll und erfüllend

sein sollte und dass jeder auf seine eigene Weise seinen Beitrag leisten soll. Und vor allem hat das Modell des Arbeitsgenies mir einige Handreichungen gegeben, wie ich am besten meine Beiträge für mein Unternehmen, mein Team und meine Familie leisten kann.

Wenn ich über die alltäglichen Aktivitäten der Arbeit und des Lebens hinausschaue, habe ich, Jeremiah Octavian Brooks, jetzt das ganz starke Gefühl, dass ich getan habe und weiterhin tue, wofür ich bestimmt bin. Und all das tue ich mit Dankbarkeit, denn ich weiß, dass jeder, absolut jeder Bestandteil davon ein Geschenk ist.