

Boris Grundl
Bodo Schäfer

Leading Simple

Führen
kann
so einfach
sein

GABAL
management



Wozu ist jener Unfall wirklich gut? Zwischen den Schmerzenschüben beschloss ich, noch intensiver über diese Frage nachzudenken. Auf einmal wich auch die Angst, nicht gefunden zu werden, obwohl es langsam dunkel wurde. In der Klinik hatte man mich zunächst gar nicht vermisst und nahm erst in der Nacht die Suche auf. Letztlich fand mich dann die Feuerwehr. Zum Glück heilte der Bruch recht schnell.

Als Rollstuhlfahrer musste ich die einfachsten Dinge neu lernen, zum Beispiel mich anziehen. Als ich das erste Mal versuchte, einen Strumpf überzuziehen, benötigte ich zwanzig Minuten. Es dauerte vier Stunden, bis ich ganz angezogen war. Ich rechnete hoch: acht Stunden fürs An- und Ausziehen. Ein tolles Leben lag vor mir. Wofür war dieser Unfall gut?

Eines Morgens dann passierte es: Ich fand die Antwort. Ich war um fünf Uhr früh aufgestanden und hatte die Klinik verlassen, um auf einen kleinen Hügel hinaufzufahren. Ich wollte es ohne fremde Hilfe schaffen.

Oben konnte ich dann zum ersten Mal seit meinem Unfall die Sonne aufgehen sehen. Sie können sich vielleicht vorstellen, wie ich diesen Moment genoss. Gleichzeitig begann sich die Antwort in mir zu formen: Ich musste lernen, Hilfe anzunehmen. Es ging in meinem Leben nicht mehr ums Fressen oder Gefressenwerden, es gab kein Gegenüber mehr, sondern nur noch ein Miteinander. Ich musste einen Hügel nicht allein bewältigen.

Doch das war nicht alles: Diese Hilfe musste ich *lenken*. Ich wollte lernen, zu führen. Mich selbst, das Leben und andere Menschen. Ich wollte lernen, Dinge durch andere zu erreichen. Mein Herz raste, meine Gedanken überschlugen sich. Eine Ahnung kam in mir auf und wurde zur Gewissheit. Mit einem Mal wusste ich es: *Ich wollte anderen Menschen zeigen, wie man führt.*

Ein Gefühl tiefen Glücks überkam mich. Ich hatte das Gefühl, nach Hause zu kommen. Ja, das ist es, was ich tun will. Anderen Menschen zeigen, wie man führt. Ich spürte: Das werde ich tun, weil ich durch meinen Unfall weiß, dass wir einander brauchen. Zusammen haben

wir mehr Energie. Aber diese Energie muss gebündelt und das heißt geführt werden.

Ich fühlte: Ich muss wachsen und kann dieses Ziel erreichen, nicht *trotz*, sondern *wegen* meines Unfalls. Plötzlich sah ich mein Unglück als Brücke zu meiner Lebensleistung. Ich versprach mir, mich fortan bei jedem Problem zu fragen:

**Wie kann ich erreichen, dass das Problem
nicht gegen, sondern für mich arbeitet?**

Von jetzt an wollte ich Negatives in Positives verwandeln. Ich wusste, das ist nicht nur der richtige Weg, mit meinem Schicksal umzugehen – es ist der *einzig* Weg.

Überwältigt saß ich dort oben auf dem Hügel. Ich hatte noch keine Idee, wie ich das alles lernen sollte. Ich begriff nur, dass ich mit der gefundenen Antwort nicht am Ziel, sondern am Start angekommen war. Schließlich musste ich zunächst einmal selbst eine wirkungsvolle Führungskraft werden, bevor ich anderen Tipps geben konnte. Aber ich wusste: Ich kann es schaffen – mit der Hilfe anderer.«

Louis Berg legte eine Pause ein und trank ein Glas Wasser. Seine Zuhörer beobachteten nun jede seiner Bewegungen mit viel mehr Aufmerksamkeit und Respekt. Sie begannen zu ahnen, wie viel Übung es ihn gekostet hatte, wieder aus solch einem Glas trinken zu können. Und sie fühlten, dass die Geschichte jetzt erst richtig begann. Der Mann im Rollstuhl fuhr fort: »Natürlich war die Realität zunächst einmal ernüchternd. Als ich den Hügel hinunterrollte, tauchte ich wieder in den Alltag eines Behinderten ein. Ich wusste, dass ich nicht mit einem großen Sprung an mein Ziel kommen konnte. Aber es war doch

schmerzlich, wie klein die Schritte dorthin waren. Armselig klein. Zunächst beschloss ich, mein Sportstudium abzuschließen.

Sie können sich vorstellen, dass das nicht ganz einfach war. Parallel dazu nahm ich mir eine eigene Wohnung. Alle Experten rieten mir davon ab: Bei meinem Lähmungsgrad sei das unmöglich. Aber ich wollte mich im wirklichen Leben wieder zurechtfinden. Ich wollte in der Lage sein, mein Leben zu führen, bevor ich andere führte. Natürlich war der Alltag voller Herausforderungen: waschen, einkaufen, anziehen ... Die Welt sieht aus dem Rollstuhl einfach anders aus.

Nachdem ich das Studium abgeschlossen hatte, suchte ich nach einer Arbeitsstelle. Denn ich wollte nicht länger von der Sozialhilfe leben. Das war gar nicht so einfach. Wer wollte schon einen Rollstuhlfahrer mit Sportdiplom? Nach einiger Zeit fand ich eine Möglichkeit: Ich verkaufte Rollstühle, zunächst auf Provisionsbasis, weil der Personalchef mit mir kein Risiko eingehen wollte.

Es war nicht leicht, verkaufen zu lernen. Ich wollte anfänglich so vorgehen, wie ich früher Tennis gespielt hatte: mit Kraft und Kampf. Drei Monate lang verkaufte ich nicht einen einzigen Stuhl. Also verdiente ich auch nichts. Das Wasser stand mir bis zum Hals. Ich war verzweifelt.

Aber dann lernte ich zufällig Bernd Weiss kennen, einen erfolgreichen Unternehmer und Schriftsteller. Er zeigte mir geduldig, was ich beim Verkaufen falsch machte, und empfahl mir, ein bestimmtes Verkaufsseminar zu besuchen. Was ich dort lernte, war eine Offenbarung. Danach ging es schnell. Verkaufen ist gar nicht so schwer. Man muss nur die entscheidenden Grundsätze kennen.

Getrieben von meiner Vision, schlug ich nach einiger Zeit alle Verkaufsrekorde meiner Firma. Ich verdiente gut, Christine und ich heirateten. Bernd Weiss traf ich nun regelmäßig, er wurde mein Mentor.

Andere Verkäufer begannen, mich zum Vorbild zu nehmen. Nach zwei Jahren wurde ich zum Verkaufsleiter ernannt. Ich wollte allen ein Vorbild sein, so verkaufte ich nebenbei weiter. Zunächst funktionierte

das ganz gut – die Umsätze stiegen. Und zu allen Verkäufern baute ich ein enges freundschaftliches Verhältnis auf.

Aber dann wurden die Ergebnisse plötzlich schwächer. Außerdem waren andere Abteilungen neidisch auf unsere Erfolge und sabotierten uns regelrecht. Es wurmte mich, dass ich außerhalb meines Teams keinen Einfluss hatte.

Ratlos rief ich Herrn Weiss an. Wir trafen uns in einem schönen Café. Auf dem Weg dorthin fiel mir ein, dass ich eigentlich noch immer nicht viel über ihn wusste, nur dass er sehr, sehr reich war. Und er kannte sich offensichtlich in allen Dingen bestens aus, die mir Probleme bereiteten.

Als ich meinem Mentor das Problem geschildert hatte, sah er mich amüsiert an: »Louis, Sie sind einem alten Führungsmythos auf den Leim gegangen.

**Nicht über die Nähe kommt man zur Leistung,
sondern über die Leistung zur Nähe.«**

Ich muss ihn ziemlich verständnislos angeschaut haben, denn er erklärte: »Sie wollen Ihre Verkäufer über die Nähe zu Ihnen zur Leistung motivieren. Dieses Vorgehen nutzt sich schnell ab, wie Sie sehen. Effektiver ist es, wenn Sie nur bei Leistung Nähe zulassen.«

Das war für mich schwer einzusehen. Schließlich war ich stolz auf meinen kumpelhaften Führungsstil. Aber ich hatte großes Vertrauen in Bernd Weiss und so hielt ich mich an seinen Rat. Und das war gut so, denn bald stellte sich Erfolg ein.

Bernd Weiss half mir auch, einen weiteren Mythos hinter mir zu lassen. Ich hatte bis dahin gedacht, ich müsste nur meine Mitarbeiter führen, doch er erklärte mir, das sei die leichteste aller Übungen. Viel

schwerer sei es, seine Kollegen, seinen Chef und andere Mitarbeiter zu führen: »Führen Sie jeden. Führen Sie seitwärts, nach unten, nach oben und sich selbst. Solange Sie leben, müssen Sie immer führen.« Diese und viele andere Erkenntnisse setzte ich in meinem Alltag um. Meine Fähigkeit zu führen bildete sich auf diese Weise rasch aus. Ich wurde Gastdozent an der Uni Köln.

Jetzt war es an der Zeit, mir meinen alten Traum zu erfüllen: Ich fing wieder mit Leistungssport an, lernte Rollstuhl-Rugby, eine harte Sportart. Noch härter war allerdings der Umgang mit den Sportfunktionären. Ich will hier nicht alle Steine aufzählen, die mir in den Weg gelegt wurden. Aber glauben Sie mir, ohne meine neuen Führungsfähigkeiten hätte ich aufgegeben.

So jedoch wurde ich Nationalspieler, durfte an den Paralympics in Sydney teilnehmen und wurde zum besten europäischen Spieler gewählt, außerdem zum ersten Vorsitzenden des Rollstuhl-Rugby-Verbands Deutschland. Besonders wertvoll freilich war, dass ich einen hohen olympischen Funktionär kennengelernt habe, Chris Wood, einen fantastischen Leader. Auch von ihm habe ich viel gelernt.«

Louis Bergs Zuhörer waren tief beeindruckt. Als wenn er ihre Gedanken erraten konnte, sagte er: »Ich will nicht bei Ihnen Eindruck schinden, sondern Ihr volles Verständnis erreichen für das, was ich Ihnen in Kürze vorschlagen will. Ich biete Ihnen an, die wahren Geheimnisse der Führung kennenzulernen. Und ich stelle Ihnen mein Sechs-Monats-Programm vor. Ich nenne es ›Leading simple‹. Mit ihm werden Sie echte Leader. Aber Sie müssen dieses Programm wirklich wollen und Sie müssen sich ganz darauf einlassen. Wenn ich meine Geschichte weitererzähle, werden Sie bald feststellen, ob Sie dazu bereit sind.«

Die Vorstandsmitglieder der Gruber AG forderten ihn auf fortzufahren. Doch Louis Berg schlug vor, erst einmal zu Mittag zu essen und Punkt Viertel nach eins wieder zusammenzukommen.