

VOM AUTOR DES BESTSELLERS „GEH NIE ALLEINE ESSEN!“

KEITH FERRAZZI

SO FINDEN SIE IHR
**DREAM
TEAM**

WEG VOM KRAMPFHAFTEN
NETWORKING – HIN ZU ECHTEN
BEZIEHUNGEN!

VOM AUTOR DES BESTSELLERS „GEH NIE ALLEINE ESSEN!“

KEITH FERRAZZI

SO FINDEN SIE IHR

DREAM TEAM

WEG VOM KRAMPFHAFTEN
NETWORKING – HIN ZU ECHTEN
BEZIEHUNGEN!

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel

Who's got your back

ISBN 978-0-385-52133-8

© Copyright der Originalausgabe 2009:

Copyright © 2009 Keith Ferrazzi

All rights reserved. This translation published by arrangement with Broadway Business, an imprint of The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2010:

Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Dr. Tilmann Kleinau

Gestaltung und Satz: Johanna Wack, Martina Köhler, Börsenbuchverlag

Lektorat: Stefanie Barthold

Druck: Bercker Graphischer Betrieb GmbH & Co. KG

ISBN 978-3-941493-36-0

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Für Fragen rund um unsere Bücher:

buecher@boersenmedien.de

Weitere Informationen unter:

www.books4success.de

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel. 09221-9051-0 • Fax 09221-9051-4444

INHALT

DANKSAGUNG	13
EINLEITUNG	21
ABSCHNITT 1:	
WER IHNEN DEN RÜCKEN STÄRKT	29
WIE RETTUNGSANKER-BEZIEHUNGEN IHR LEBEN VERÄNDERN KÖNNEN – UND WIE SIE MEINES VERÄNDERT HABEN	
Abnehmen, reich werden und die Welt verändern	30
Gut vernetzt und doch ganz allein	32
Wissen, wer man ist und wo man hingehört	35
Heureka!	38
Wozu brauchen wir Rettungsanker?	41
Meinen eigenen inneren Freundeskreis bilden	48
Vier Gründe, warum Rettungsanker-Beziehungen Ihnen helfen	54
Mentoren und Rettungsanker	56
Fangen wir an	56

ABSCHNITT 2:

DIE VIER DENKWEISEN

59

WIE SIE DIE GRUNDLAGE FÜR RETTUNGSANKER-BEZIEHUNGEN SCHAFFEN

Die Kraft des Vertrauens 60

Es steckt in unserer DNA 62

Die Folgen eines Lebens ohne Stamm 63

Die Bremsen lösen 70

Stammesmensch werden: Die vier Denkweisen, die zu Rettungsanker-
Beziehungen führen 70

Das Ziel: Ein sicherer Ort 73

DENKWEISE NUMMER EINS: GROSSZÜGIGKEIT 77

Was habe ich zu bieten? 79

Universelle Gaben 80

Persönliche Gaben 84

Ist meine Gabe hier die richtige? 86

Lassen Sie sich von anderen helfen 89

Geben und geben lassen 95

Um Hilfe bitten: Das Gesetz der Anziehung 97

Geben, bekommen, wiederholen 102

DENKWEISE NUMMER ZWEI: VERLETZLICHKEIT 104

Wen mögen Sie lieber? 104

Seien Sie kein Feigling – trauen Sie sich, verletzlich zu sein 105

Ein Risiko, das sich auszahlt 107

Errichten Sie zuerst eine Grundlage 109

„Was, in der Arbeit?“ – Ja, auch in der Arbeit 113

Vertrauen Sie mir 114

Die acht Schritte zu sofortigem Vertrauen 115

DENKWEISE NUMMER DREI: OFFENHEIT	134
Vom Wert vollständiger Offenheit	136
Ehrlichkeit am Arbeitsplatz – richtig und falsch	138
Lasst uns offen werden	142
Der Offenheit eine neue Qualität geben	143
Sachen direkt ansprechen	149
Schießen Sie direkt ins Ziel, aber niemals dann, wenn Sie wütend sind	151
Fallgruben der Offenheit	152

DENKWEISE NUMMER VIER: NACHPRÜFBARKEIT	158
Endlich – ändern Sie sich!	159
Der <i>richtige</i> Freund, nicht einfach irgendeiner	163
Das Geschäft mit der Nachprüfbarkeit	171

ABSCHNITT 3:

WIE SIE IHR DREAM-TEAM BILDEN	183
--------------------------------------	-----

NEUN SCHRITTE ZUR BILDUNG IHRER RETTUNGSANKER-BEZIEHUNGEN, DIE IHNEN DABEI HELFEN, DIE RATSCHLÄGE UND UNTERSTÜTZUNG ZU BEKOMMEN, DIE SIE ZUM ERREICHEN IHRER ZIELE BRAUCHEN

SCHRITT 1: SPRECHEN SIE IHRE VISION AUS	191
--	-----

SCHRITT 2: FINDEN SIE IHRE RETTUNGSANKER-BEZIEHUNGEN	193
Schauen Sie über Ihren unmittelbaren Freundeskreis hinaus	194
Woher wissen Sie, ob Ihr Gegenüber Rettungsanker-Potenzial hat?	206
Die fünf Kriterien	208
Das Team, das Sie auswählen, wird sich ändern und vergrößern	211
Hausputz	212

SCHRITT 3: ÜBEN SIE DIE KUNST DES LANGEN, GEMÜTLICHEN ABENDESSENS	216
So tun, als ob: Rettungsanker-Rollenspiel	220
Strecken Sie Ihre Fühler weit, breit und ständig aus	221
Versuchen Sie's mit Ehrlichkeit	222
Ist Ihr Gegenüber hart genug, um Sie zur Rechenschaft zu ziehen?	223
Ein letztes Wort	223
SCHRITT 4: ERWEITERN SIE IHRE ZIELSETZUNGSSTRATEGIE	227
Die Nuancen des Zielesetzens	229
Gedehnte Ziele	232
Mit Leistungszielen können Sie unmöglich scheitern	234
Machen Sie die Berufsziele anderer zu den Ihren	234
Erstellen Sie eine „Pressemitteilung“ Ihrer Ziele	237
SCHRITT 5: ERSTELLEN SIE IHR PERSÖNLICHES ERFOLGSRAD	238
Mischen, nicht ausgleichen	240
Der Wer-Faktor	244
Wollen Sie es wirklich? Oder glauben Sie nur, Sie <i>sollten</i> es wollen?	247
Problemlösung für den Zielfindungsprozess	248
Mission Schneckentempo	249
Die Vertrauenslücke	250
Die Kompetenzlücke	250
Durchhänger	250
SCHRITT 6: LERNEN SIE, ZU KÄMPFEN!	252
Grundregeln des Sparrings	255
Die vier Arten des Zuhörens	267
Mit dem Sparring beginnen	269

SCHRITT 7: FINDEN SIE IHRE SCHWACHSTELLEN HERAUS	273
Suchen Sie sich einfach eine aus	283
Über unsere Grenzen gehen	296
Besserwisser	298
Denken Sie daran, dass das Glas auch halb voll sein kann	299
 SCHRITT 8: SETZEN SIE SICH STETS FÜR VERBESSERUNGEN EIN	 306
 SCHRITT 9: TUN SIE SO, ALS OB, BIS SIE ES ERREICHT HABEN – BLEIBEN SIE DANN AM BALL	 314
Mogeln Sie sich durch – bis zur gegenseitigen Unterstützung	319
Wenn die Dinge schief laufen	323
Problemlösungen für die „Vier Denkweisen“	328
Zusammenarbeit, keine Kompromisse	330
 ABSCHNITT 4:	
MACHEN SIE ES ZU IHREM LEBEN	335
TAKTIKEN, STRATEGIEN UND STRUKTUREN – VON ORGANISATIONEN BIS HIN ZU DO-IT-YOURSELF-SELBSTHILFEGRUPPEN –, DIE IHNEN HELFEN, AUF KURS ZU BLEIBEN	
 EIN BISSCHEN STRUKTUR KANN SIE WEIT BRINGEN	 336
Für jeden Fisch gibt es einen Schwarm	344
Nehmen Sie die Einsamkeit aus dem Unternehmertum	348
Das Programm „Getting Stuff Done“	352
 DO IT YOURSELF	 355
Wie man eine Sitzung leitet	357
Eine Greenlight-Gruppe bilden	361
Das Einmaleins der Suche	365

Richtig und Falsch bei der Personalsuche	367
Es ist einfach – nach dem ersten Mal	368
Initiationsriten	370
Die Zusagen	370
Die Zusagen der Greenlight-Gruppe	371
Die Grundprinzipien	372
Die Verhaltensregeln	374
Jedes Mitglied der Gruppe zur Rechenschaft ziehen	375
Das Kumpelsystem	376
Spotlight-Sessions	378
Den Konflikt zelebrieren	380
Eine letzte Empfehlung	382
DEN ARBEITSPLATZ UMMODELN	382
Rettungsanker-Beziehungen im Unternehmen: Worauf Sie hinarbeiten	386
Die Greenlight-Methode	387
Machen Sie es zu Ihrer eigenen Angelegenheit	406
Treten Sie in Vorleistung und bleiben Sie am Ball	409
VERKAUFEN SIE NIE ALLEIN (NUR FÜR VERTRIEBSPERSONAL)	411
Wie Sie mehr Teamgeist in Ihren Vertrieb bekommen	415
Wie fange ich am besten an?	418
Kommunikation ist das A und O	423
Was sind die üblichen Fallen beim Team-Selling?	426
So zählt sich Verkaufen im Team aus	427
SCHLUSSTEIL: SO ENTKOMMEN SIE DEM ISOLIERTEN DENKEN	431



DANKSAGUNG

Was ist die einfachste und umfassendste Definition einer Rettungsanker-Beziehung? „Jemand, der dich niemals fallen lässt“. Ich selbst hatte in den drei Jahren, in denen ich an diesem Buch geschrieben habe, viele solche Rettungsanker, und das Ergebnis, dieses Buch, ist der beste Beweis für gegenseitige Hilfestellung, den ich anführen könnte. Ich bin so stolz auf das, was wir miteinander geschaffen haben.

Zuerst möchte ich mich bei dem Kernteam bedanken, das mir dabei geholfen hat, dieses Buch zum Leben zu erwecken. Ich nenne sie in alphabetischer Reihenfolge, denn jeder Einzelne von ihnen hat einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet: Max Alexander, Jim Mourey, Tahl Raz, Sara Grace Rimensnyder und Peter Smith. Jim Mourey, alias Data, hat seit November 2007 an dem Projekt mitgearbeitet; wir bepflasterten die Wände meines Hauses mit riesigen Post-it-Zetteln. Jim leitete die Recherchen und versorgte uns unermüdlich mit neuen Einsichten und Beistand jeder Art. Sara Grace half mir dabei, das Manuskript im letzten halben Jahr fertigzustellen; sie brachte unzählige Stunden an Schreibearbeit, Lektorat und Projektmanagement ein. Max Alexander steckte unermüdliche Energie und Arbeit in dieses Projekt, und das über viele Monate. Peter Smith vergrub sich tage- und nächtelang in das Projekt, auch in seiner Urlaubszeit; seine Kombination von Talent, Herz und Großzügigkeit machten ihn zu dem, was man nur als „wahren Menschen“ bezeichnen kann. Tahl Raz schließlich verdient meinen größten Dank. Er half dem Projekt mit seinen Einsichten und seiner provozierenden Kritik auf die Beine und half mir, es zu einem guten Ende zu bringen – und das in einem Ton und einem Stil, die ich persönlich für Dichtkunst halte.

Ich danke meinen intellektuellen Rettungsankern, dem Kern der Greenlight-Forschungsgruppe: Mark Goulston, Morrie Shechtman und natürlich Data. Mark war bei vielen der anfänglichen Treffen im Hause und stand auch später immer für Brainstorming und spontanes

Feed-back bei jedem Arbeitsschritt zur Verfügung. Morrie brachte mir das Thema Offenheit in einem sehr wichtigen Moment meines Lebens ins Bewusstsein; seine Arbeit mit Verantwortlichkeits-Arbeitsgruppen stärkte meinen Glauben an den großen Einfluss von Arbeitskollegen und hatte enorme Auswirkungen auf unsere Arbeit. Mein Dank geht an Manlio Carrelli und Jeff Kaplan, die wertvolle Beiträge zur Passage „Den Arbeitsplatz ummodellern“ und zum Kapitel „Verkaufen Sie nie allein“ lieferten. Außerdem bedanke ich mich bei der Handvoll kreativer Autoren, die in mehreren unterschiedlichen Stadien der Erstellung dieses Buches ihre Ideen und ihre Begabung einbrachten: Brett Brune, Peter Carbonara, Lucas Conley, Vince Rause, Heather Schultz, Karen Watts und Frank Wilkinson. Eine tiefe Verbeugung an meinen unermüdlichen Lektor Roger Scholl bei Random House, der Entwurf für Entwurf wahre Kärnerarbeit leistete und jedes Kapitel zum Klingen brachte und ohne den ich vielleicht nie ein Buchautor geworden wäre (er war es, der mich eines Tages anrief und mir vorschlug, das Buch *Geh nie alleine essen!* zu schreiben). Danke an Michael Palgon, meinen Verleger, der sich durch so manchen verpassten Abgabetermin nicht aus der Ruhe bringen ließ, und an meinen Freund und Buchmentor Steve Rubin.

Danke an Stan Lim für seine sorgfältige Unterstützung und die Opfer, die er gebracht hat, sowie für seine Beiträge zur Umschlaggestaltung – und an meine lieben Eltern, ohne die nichts von alledem, was ich erreichen wollte, möglich gewesen wäre.

Danke an Julie Ede, meine Haushälterin und gute Freundin. Julie, der gute Engel dieses Buches, gab mir Hilfe und tatkräftige Unterstützung (und noch viel, viel mehr), als ich buchstäblich tagelang mein Arbeitszimmer nicht mehr verließ.

Danke an Ray Gallo, Roel Hinojosa, Bob Kasunic, Gavin McKay, Tad Smith und Fernando Trejo, die Freunde, an die ich mich am

ehosten wende, wenn es mir mal nicht so gut geht. Sie alle geben mir alle nur denkbare praktische und emotionale Hilfestellung und Verlässlichkeit – sie sind für mich Rettungsanker im wahrsten Sinne des Wortes. Zu diesen Menschen gehört auch mein stets verlässlicher Freund Dr. Rob Dirksen. Rob, lass uns so weitermachen!

Ich danke meinen Reisegefährten in Sachen kollegiale Hilfe, den Köpfen der Organisationen und Institutionen, von denen wir so viel lernen durften: Raphael, Pastor von Vistage; Matthew Weiss und Matthew Stewart vom Unternehmerverband *Entrepreneurs Organization*; Bill Pepicello und Terri Bishop von der Universität Phoenix, Arizona; Jean Nidetch und Dave Kirchoff von den *Weight Watchers*; Bob Halperin und Daniel Schwartz von *YPO*; Bill George, dem Autor des Buches *True North** und Vater anderer großartiger Leistungen, und Bill W., dem Gründer der Anonymen Alkoholiker. Danke auch an Tony Robins, dessen Freundschaft in meinem Leben viel bewirkt hat; an George Halvorson, dessen Forschungen und dessen geistige Anregungen ein eigenes Buch verdient hätten; an unsere Freunde bei Facebook, unter ihnen Matt Cohler, John Fougner und Tim Kendall, die uns die Technik zur Verfügung stellen, die uns immer enger miteinander in Verbindung treten lässt; und an die Gallup Organization, die so viel getan hat, um die Beziehungen am Arbeitsplatz voranzubringen. (Ein besonderer Dank geht an Larry Emond, den Marketingvorstand von Gallup, und seinen Partner Doug Stover, die uns so rasche Hilfe geleistet haben, als wir sie dringend brauchten.)

Danke an alle lieben Freunde, deren Geschichten dieses Buch so lebendig gemacht haben, ganz besonders an Lisa und Mehmet Oz, die mich inspirieren und mein Werk über so viele Jahre hinweg begleiten. Lisa opferte mir Zeit, die sie eigentlich nicht hatte, um das Manuskript gut aussehen zu lassen – kein Wunder, dass Mehmet so erfolgreich ist!

* Auf Deutsch nicht erhältlich.

Danke auch an John Reid-Dodick, Devin Wenig und das Team von Thomson Reuters Markets. Schon nach unserem ersten Treffen war ich trunken von Erfolg und gegenseitigen Anregungen, und das war erst der Anfang für alles, was noch kommen sollte. Ich bin von unserer gemeinsamen Zusammenarbeit begeistert und sage aufrichtig Dankeschön für die Teilnahme an meiner Fallstudie.

Danke an Roger Arnold, Mark Dean, Jason Owens, Nikki Sorum und die ganze Crew bei Thrivent Financial: dafür, dass ihr mir so ein unglaublich gutes Modell für Verkäufe im Team geliefert und so toll mitgemacht habt. Ohne Jasons Koordination und sein stundenlanges Sichten von Interviews hätte es das Kapitel „Verkaufen Sie nie allein“ nie gegeben.

Danke an alle, die meine frühen Skizzen, Kapitel und Entwürfe diskutiert und geprüft haben – euer großzügiger Input und Einsatz haben nicht nur zu einem „guten Buch“ beigetragen, sondern mir auch den Mut gegeben, es schließlich über die Ziellinie zu schaffen. Ich meine Sherry Chris, Samantha Clemens (die auch an unzähligen Brainstorming-Sitzungen beteiligt war), Danielle Gaudio-Lalehzar, Vicki Halsey, Dwayne Landry, Monish Mansukhani, Glenn Richardson, Peter Roche (großes Extralob für seinen Scharfsinn), Teresa Ressel, Matt Sherrers, Guru Singh, Hilary Tetenbaum, Howard Tucker, Peter Winnick (der alles in den Schatten stellte, indem er einen kompletten Entwurf quasi über Nacht korrigierte), Ian Ybarra und Dave Zobel.

Danke auch an meine Cousine Wendy Scalzitti, deren Partnerschaftserfolgsgeschichte mir zu der Überzeugung verhalf, dass ich auf dem richtigen Weg bin.

Ich danke meinen Agenten Jay Mandel und Wayne Kabak von William Morris, die absolute Profis sind und während des gesamten Schaffensprozesses so aufgeschlossen waren.

Vielen Dank an Kevin Small, den besten Menschen, den ich in Bezug auf Zukunftskonzepte des Anderen-Leuten-Helfens und die Organisation solcher Hilfe jemals kennengelernt habe.

Danke allen, die am Pilotverfahren unserer Greenlight-Gruppe teilnahmen, insbesondere Eric Hansen, dessen Mut zu Ehrlichkeit und Verletzlichkeit uns mitriss und tonangebend für uns alle war, und an Beth Comstock, die an jenem besonderen Tag eine ganz wesentliche Rolle gespielt hat.

Danke an die führenden Greenlight-Community-Ambassadors, deren Enthusiasmus eine ganze Bewegung ins Rollen gebracht hat: an Jorge Colón, Maxine Karchie, Sana Ahmed, Seb Bourcheix, Tami Conner, Kim Ann Curtain, Michael Dill, Hammad Khan, Robert Mees, Aurelie Penn, Gina Rudan, Scott Sonnon und Kent Speakman. Danke an die vielen Menschen, denen ich helfen durfte und die mir mehr geholfen haben, als sie es wissen – insbesondere Scott Bowen, Drew Pace, Guy Baruch, Noah Laracy, Robin Kimzey und Joerg Floeck. Ich hoffe, unsere Zusammenarbeit war für euch ebenso fruchtbar wie für mich und mein Buch.

Danke an Mike Minasi, Ferrazzi Greenlights ersten Kunden, der inzwischen ein enger Freund geworden ist – ein Beweis mehr für meine Behauptung, dass die besten Geschäftsbeziehungen zugleich persönliche Beziehungen sind.

Danke an die früheren und jetzigen Mitglieder des Ferrazzi-Greenlight-Teams. Danke für eure Geduld, für eure Talente und euren jeweiligen Beitrag zu dem, der ich heute bin. Ihr alle seid die ultimative Greenlight-Gruppe, ihr bietet mir den Ort, an dem ich Fehler machen und viel Neues lernen darf, ihr seid der Brutkasten und zugleich die Versuchskaninchen für das, was in diesem Buch angeregt wird. Besonderen Dank an Jim Hannon und J. P. Kelly für ihre Opfer und für ihre Beiträge, die es mir ermöglichten, viele Stunden mit

dem Schreiben zu verbringen, die ich eigentlich mit Ferrazzi Greenlight hätte zubringen sollen; an meine Marketingdirektorin Love Streams für das Lancieren einer hammermäßigen Kampagne und einer ebensolchen Tour für dieses Buch; an Chris Tuffli dafür, dass er so mutig war, eine der ersten Greenlight-Gruppen außerhalb von Ferrazzi Greenlight zu gründen; an Russ Brodmerkle für das Prüfen aller Kostenvoranschläge und Angebote; an Todd Goodrich, der jedes einzelne Interview für mich getippt hat; und an Fiona Kennedy, die nahezu 24 Stunden am Tag daran gearbeitet hat, mich und Ferrazzi Greenlight erfolgreich zu machen.

Schließlich möchte ich noch Peter Guber, Greg Seal, Bob Kerrigan, Bill Braunstein, Doug Turk und Bo Manning danken – meinen geschäftlichen Rettungsankern, die mit ihrer unermüdlichen Begleitung das Rückgrat dieses Buches bilden. Besonderen Dank an Greg, der auch mal mit der Faust auf den Tisch schlug und bereit war, so lange da zu bleiben, wie ich ihn brauchte, um Ferrazzi Greenlight zu dem zu machen, was es heute ist und was es weiterhin werden wird, und an Bo, meinen ersten Boss und Mentor, der heute mein Geschäftspartner ist.

Ich bin dieser unglaublichen Truppe, die mich wirklich versteht und mag, ewig dankbar.

EINLEITUNG

„EIN MENSCH WIRD ERST DURCH ANDERE ZUM MENSCHEN.“

– ERZBISCHOF TUTU

Nachdem ich, nach einem Tag voller Sitzungen und einem Abendessen mit meinem Team, in meinem Hotelzimmer in Singapur stand, setzte der Jetlag ein. Wir waren eine Gruppe von Unternehmensberatern von der Firma Deloitte & Touche und reisten um die Welt. In der Nacht zuvor hatte ich auf dem Flug von London versucht zu schlafen, aber selbst die tollen neuen, waagrecht einstellbaren Sitze in der First Class waren kein Ersatz für ein richtiges Bett, und ich versank schier in meiner Matratze. Ich war gerade am Einnicken, als ich ein Rascheln unter meiner Zimmertür hörte. „Wahrscheinlich ein Fax – das hat Zeit bis morgen“, dachte ich.

Aber als Marketingleiter der Firma – und jüngstes Mitglied des geschäftsführenden Vorstands – war ich nicht der Typ, der so etwas einfach bis morgen liegen lässt. Also quälte ich mich aus dem Bett, schlurfte an die Tür und öffnete den Umschlag.

Das Fax kam nicht von jemandem bei Deloitte. Es war ein Stellenangebot. Von der anderen Seite der Welt bot mir Starwood Hotels, ein relativ junges Unternehmen mit mutigen globalen Ambitionen, die Stelle eines Marketingchefs an. Es war in vielerlei Hinsicht eine traumhafte Position für mich. Starwoods Ziel war es, die Hotelbranche neu zu erfinden und völlig neue Marken zu kreieren, mit weltweitem Wiedererkennungswert und einer zentralen weltweiten Marketingabteilung. Man erwartete von mir, dass ich die vor sich hin schlummernde (das Wortspiel ist beabsichtigt) Hotel-Marketingwelt von Starwood als Teil eines energischen neuen Teams umbauere und führe.

Ich hätte eigentlich begeistert sein müssen. Es war ein ganz wesentlicher Sprung nach vorn für mich in die Welt des Konsumentenmarketings, mit mehr geldwerten Vorteilen und mehr Verantwortung. Stattdessen erfüllte mich das Angebot mit Angst. Wie konnte ich die Jungs von Deloitte verlassen, ausgerechnet jetzt, wo unsere

Arbeit Früchte zu tragen begann? Ich war der erste Marketingvorstand der Partnerschaft und der erste weltweit agierende Marketingchef mit Erfolg – vor allem deshalb, weil ich von der betriebspraktischen Seite her kam und das Handwerk von der Pike auf gelernt hatte. Und weil ich ein Team hinter mir hatte, das mir den Erfolg wirklich gönnte. Deloitte nahm ein paar länderspezifische Unternehmensberatungen und konsolidierte sie unter einer Marke, ganz ähnlich wie Starwood ihre Hotels bündeln wollten. Es war ein komplexer Prozess, der eine hohe Rendite versprach. Ich wusste, es würde schwer sein, mich schnell zu ersetzen – gute Leute waren rar –, und das löste mehr als nur ein bisschen Schuldbewusstsein in mir aus.

Doch da war noch eine Stimme in mir, die diese Angst hervorrief und auf die ich zunächst gar nicht hörte, die mir erst Jahre später zu Bewusstsein kam: So sehr ich glaubte, dass das Deloitte-Team mich brauchte – die Wahrheit war, *ich* brauchte es. Hätte ich damals gewusst, was ich heute weiß, dann hätte ich es wiedererkannt – das Gefühl, wenn du im Sand einsinkst, weil dein Netzwerk unter deinen Füßen zerschmilzt.

Netzwerk – das war etwas, von dem ich meinte, damit kenne ich mich schon ganz gut aus. Schließlich lag das Fax von Starwood nicht zufällig unter meiner Zimmertür. Es war ein Ergebnis meiner lebenslangen Bemühungen, mir ein Netzwerk geschäftlicher Kontakte aufzubauen. Ich bekam den Job des Marketingchefs bei Deloitte durch meine guten Beziehungen zu Managern (darunter auch Vorstandsvorsitzender Pat Loconto), schon als ich noch an der Harvard Business School Betriebswirtschaft studierte. Wie wichtig es ist, seine Fühler auszustrecken und sich mit anderen zu verknüpfen, lernte ich schon als Arbeiterkind im westlichen Pennsylvania, wo ich für die reichen Golfspieler von der anderen Seite der Stadt als Caddy jobbte.

Ich fand heraus, dass sie nicht nur denselben Clubs und sozialen Kreisen angehörten, sondern alle geschäftlich miteinander zu tun hatten. Als ich mehrere von ihnen näher kennenlernte, verstand ich, dass jeder diesem „Club“ beitreten konnte, wenn er auch am Erfolg der anderen interessiert war und nicht nur an seinem eigenen. Diese Fähigkeit wurde in den Universitäten und bei vielen Leuten nicht wichtig genug genommen.

In den Augen vieler wurde ich „Mister Kontakter“ genannt, weil ich gerne eine Gruppe von Leuten mit der anderen verband.

Wenn ich alle meine Beziehungen zusammennahm, war es denn dann so schlimm, wenn ich Deloitte verließ und mich zu noch grünere Weidegründen aufmachte? Ich war noch jung, kaum 30, und hatte mein ganzes Berufsleben noch vor mir. Warum war ich nicht so begeistert, wie ich es eigentlich hätte sein müssen?

Natürlich wusste ich, wie so viele, die vor der Entscheidung stehen, sich beruflich zu verändern, dass ich meine Freunde bei Deloitte sehr vermissen würde. Aber meine Gefühle waren noch tiefer. Ich war jetzt der Neue in einem Team von älteren Managern, die den Auftrag hatten, die Firma weltweit aufzustellen – es war eine eng verzahnte Gruppe unter der Führung von Pat und Bob Kirk, seiner rechten Hand, zusammen mit anderen älteren Kollegen wie Greg Seal, der mich zunächst als jungen Spund in den Sommerferien als Praktikant eingestellt hatte (und später mehrmals verhinderte, dass ich wegen meiner frechen Schnauze wieder gehen musste). Sie alle hießen mich willkommen und stellten sich immer schützend vor mich.

Wir waren nicht nur eine Mannschaft, die gut zusammenarbeitete; wir waren eine Gruppe von Menschen, die einander gernhatten und Mut machten. Die anderen halfen mir in einer entscheidenden Phase meines Berufslebens, zu wachsen und zu reifen. Und ich mochte sie auch – ich mag sie bis heute. Wir vertrauten einander; unsere Kern-

werte waren so ziemlich dieselben (auch wenn wir unterschiedliche Fähigkeiten hatten); es gab nichts, was wir nicht tun oder offen sagen durften. Wir wurden manchmal laut, sagten einander offen die Meinung, tauschten bei zahlreichen gemütlichen Abendessen Ideen miteinander aus, nahmen viele Chancen wahr und verziehen einander, wenn einer einen Fehler gemacht hatte. Ich kann mich nicht erinnern, mich auch nur einmal in diesem Kreis unsicher oder unwohl gefühlt zu haben. Wir waren Partner, die sich quer durch die Welt schlepten – nur, dass es sich nicht so anstrengend anfühlte. Stattdessen waren wir wie besoffen vor lauter Aufregung, Optimismus, Kreativität, Energie und Hoffnung. Ich sprang manchmal mitten in der Nacht aus dem Bett und eilte ins Büro, weil ich alles so aufregend fand. Die anderen waren für mich mehr als nur Kollegen – sie waren meine Freunde.

Es war nicht nur der Gedanke, dass mehrere Köpfe kreativer sind als einer. Ohne Angst haben zu müssen, einander auf die Zehen zu treten oder des anderen Gefühle zu verletzen, konnten wir neue Ideen durch den Raum schießen lassen wie Popcorn. Unsere Ehrlichkeit war außergewöhnlich ausgeprägt. Wir debattierten leidenschaftlich und warfen einander unsere Fehler um die Ohren. Wir motivierten und inspirierten einander aber auch, und zwar mehr, als wir einander beschämten oder einschüchterten. Und wir verlangten, dass sich jeder vor den anderen rechtfertigen musste, um sicher zu sein, dass wir alle noch dieselben Ziele verfolgten. Wir lernten und teilten ungeheuer viel miteinander, und das in einer geschützten Umgebung, die es uns erlaubte, Risiken einzugehen und dabei wirklich zu reifen.

Es gab nichts, worüber wir in der Gruppe nicht reden konnten. Daher fragte ich die Jungs um Rat, was ich in dieser Situation tun sollte. Stellen Sie sich vor, ich hatte keine Probleme damit, den Chef unseres

Unternehmens zu fragen, ob ich nicht besser gehen und woanders arbeiten sollte. Solch einen Teamgeist hatten wir.

Als wir am nächsten Abend alle in der Lounge unseres Hotels beisammensaßen – es war einer dieser alten britischen Bauten aus der Kolonialzeit mit fetten Ledercouchen, die aussahen wie vom Cover eines Ralph-Lauren-Katalogs –, erzählte ich ihnen von meinem vorabendlichen Fax. Trotz unserer Kameradschaft und der lockeren Atmosphäre um uns herum fiel es mir schwer, die Worte herauszubekommen. Ich muss heute noch daran denken, wenn ein Mitarbeiter meiner eigenen Unternehmensberatung Ferrazzi Greenlight mir erzählt, er oder sie müsse zu neuen Ufern aufbrechen. Ich versuche es als Beförderung zu sehen, nicht als Verlust – so wie damals, als mein fähiger Kollege Gavon McKay von uns ging, sich seinen Traum erfüllte und seine eigene Fitnessstudiokette aufmachte. Er war der erste „Absolvent“ von Ferrazzi Greenlight.

Was ich vom Deloitte-Team wollte? Sie sollten mir sagen, ob es aus ihrer Sicht in Ordnung war, wenn ich auf der Karriereleiter eine Stufe nach oben kletterte.

Ich wusste genau, Pat würde enttäuscht sein. Aber er kannte mich gut. „Starwood ist ein Unternehmen, in dem sich ein hervorragender junger Marketingmann wie du echt einen Namen machen könnte, Keith“, meinte er. Die anderen stimmten zu. Ein paar Tage darauf, als unser Flugzeug gerade in New York landete, weckte mich eine Hand auf meiner Schulter. Ich dachte zuerst, es wäre der Flugbegleiter, der mich bittet, meine Sitzlehne wieder senkrecht zu stellen. Aber als ich die Augen aufschlug, sah ich Pat auf meiner Armlehne sitzen.

„An eines solltest du immer denken, Keith“, sagte er, „schau nie zurück. Es ist die richtige Entscheidung, egal was noch vor dir liegt. Schau einfach immer nur nach vorn.“ In diesem Moment erinnerte mich Pat an meinen Vater, der immer zu mir gesagt hatte: „Schau nie