

#23 Ein Unternehmen – mehrere Köpfe

Heute geht es um ein Thema, das mich in meiner Arbeit mit Unternehmen immer wieder beschäftigt und das ich auch persönlich sehr gut kenne. Und zwar, was müsst ihr beachten, wenn ihr zu mehreren ein Unternehmen gründet oder führt. Denn eins ist sicher, nur weil ihr euch gut kennt, befreundet seid oder ein gemeinsames Ziel habt, heißt das noch lange nicht, dass ihr automatisch auch gut als Team funktioniert oder erfolgreich lange ein Unternehmen aufbauen könnt.

Ich habe das selbst in meinem eigenen Projekt erlebt und sehe es auch immer wieder bei meinen Kunden und Kundinnen, wie aus anfänglicher Begeisterung schnell Frust wird, wenn die Grundlagen nicht stimmen und das unendlich viel Kraft kostet und dann ganz viele Kapazitäten bindet, um intern Dinge zu regeln, anstelle sich um das eigentliche Geschäft zu kümmern. Heute geht es also darum, worauf ihr als Co-Founder oder Mitinhaber achten solltet, damit euer gemeinsames Unternehmen nicht nur überlebt, sondern wirklich erfolgreich wird und eure Freundschaft oder Partnerschaft dabei nicht auf der Strecke bleibt, egal ob ihr gerade gründet oder schon länger miteinander arbeitet.

Der erste große Punkt ist, redet ihr wirklich über das Gleiche?

George Bernhard Shaw hat mal gesagt: „Das größte Problem bei der Kommunikation ist die Illusion, dass sie stattgefunden hat.“ Und genau da liegt einer der größten Knackpunkte. Nicht nur, aber speziell, wenn mehr Menschen zusammen ein Unternehmen führen. **Wir glauben so oft, um Gleiches zu reden, meinen aber in Wirklichkeit ganz unterschiedliche Dinge und sprechen das nie so im Detail aus, weil wir davon ausgehen, dass der andere oder die andere genau das Gleiche meint.** Ich war selbst mal Gesellschafterin in einem Startup, das war so eine Baby-Tagebuch-App, der Clou dabei war, dass einem nicht nur die Daten selbst gehört haben und auf deutschen Servern lagen, sondern dass man mit Knopfdruck einen Vorschlag für ein Fotobuch erstellen konnte und somit mit relativ wenig Aufwand immer gleich ein aktuelles Fotobuch hatte. Wir haben in diesem Startup Stunden damit verbracht, endlos zu diskutieren, vor allem meine beiden Kollegen, ohne dass sie realisiert haben, dass sie eigentlich vom Gleichen reden. Sie haben aneinander vorbeigeredet, obwohl sie inhaltlich oft gar nicht so weit auseinander lagen. Das hat unglaublich viel Zeit und Energie gekostet. Oder genau andersrum, sie haben gedacht, dass sie vom Gleichen reden, haben dann zwei verschiedene Dinge gemacht, um danach darüber zu diskutieren, warum der eine jetzt das macht und der andere das. Weil sie hätten ja eigentlich gedacht, sie reden vom Gleichen. Das ist ein bisschen so, als wenn man sagt, man fährt zusammen in

Urlaub, das wird total schön und man fährt in den Süden und die einen denken bei Süden ans Meer und die anderen denken an historische Städte und Kirchen und Kathedralen. Und am Ende muss einer mal vor der Kirche warten, weil man mit kurzer Hose nicht in die Kirche darf. Da ist dann keiner happy. Und was hilft?

Klarheit. Und zwar von Anfang an

Klarheit beginnt damit, dass jeder und jede Einzelne sich erstmal bewusst macht, wofür mache ich das hier eigentlich, wo will ich mit dem Unternehmen hin und wie möchte ich arbeiten, welche Werte sind mir wichtig. Das klingt total selbstverständlich, ist es oft aber nicht. Denn jeder hat eigene Vorstellungen und Motivationen und wenn die nie ausgesprochen werden, wird es schwierig und die meisten Menschen glauben es zu wissen und wissen es selbst oft nicht. Bei uns im Startup damals war der Antrieb von jedem Einzelnen komplett unterschiedlich. Wir sind einfach davon ausgegangen, dass wir das Gleiche wollen. Und im Grunde waren wir da schon nicht so weit weg. Wir wollten alle einen Mehrwert für Eltern bieten, aber im Endeffekt war es dann doch immer ein bisschen unterschiedlich und zwar genug, dass es dann immer anstrengend wurde. Und wir haben festgestellt, dass Eltern eine unglaublich schwierige Zielgruppe sind, haben uns überlegt, was können wir mit dem Produkt noch machen, wer könnte es noch gebrauchen, sind dann auf den Tourismusbereich gekommen, dass da auch Fotobücher für Urlauber interessant sein kann, vor allen Dingen, weil die aufgrund eines Algorithmus automatisch erstellt wurden. Und dann kam Corona und die Krise und plötzlich wurde es noch offensichtlicher, wie unterschiedlich unsere Motivationen wirklich waren.

• 2

Und deswegen empfehle ich immer, **bevor ihr als Team über eine gemeinsame Vision spricht, macht es individuell jeder für sich und erst danach zusammenführen.** Weil sonst lässt du meistens die Leute gar nicht ausreden und sagst, ja, ja, ja, genau, genau das wollen wir. Aber es ist nie zu Ende definiert und zu Ende ausgesprochen. Und unbedingt schriftlich machen, weil unser Hirn ist wahnsinnig gut darin, Logik und Realitätsfehler auszugleichen, wenn wir es nicht aufschreiben. Wenn man nur ein bisschen voneinander abweicht, das ist am Anfang kein Problem. Das ist ein bisschen wie wenn man sich vorstellt, zwei Schiffe fahren am gleichen Punkt los in die gleiche Richtung und weichen nur einen halben Grad voneinander ab. Am Anfang, das ist gar kein Thema, da sind sie nebeneinander. Und irgendwann mal sind sie immer weiter auseinander entfernt und wird diese halbe Grad Abweichung immer, immer größer und immer sichtbarer. Und deswegen ist es auch so wichtig, wirklich zu schauen, sind wir auf dem gleichen Kurs und zwar genau auf dem gleichen Kurs und sind wir da später immer noch. Ein weiterer Punkt, der vollkommen vergessen wird meistens und extremst wichtig ist:

Erwartungen klären, die man an sich, an das Unternehmen und an den anderen hat

Das ist was, was ich immer wieder sehe, die unausgesprochenen Erwartungen sind Killer. Jeder hat Erwartungen, auch an die anderen im Team. Oft ohne, dass diese jemals wirklich besprochen wurden. Und dann wundert man sich, dass die dann enttäuscht werden.

Es war bei meinem Mann und mir auch so. Wir haben nebenbei noch eine Swing-Tanz-Schule, die gerade ein bisschen auf Eis liegt und haben ein Projekt, das nennt sich Intimate Blues. Und was am Anfang total oft passiert ist, dass ich genervt war, weil er über irgendwas diskutieren wollte, was aus meiner Sicht völlig

unwichtig war und er verstand nicht, warum ich bestimmte Dinge besprechen wollte, weil sie mir wichtig waren. Und erst als wir geklärt haben, was jedem von uns wichtig ist und was wir uns von dem Ganzen erwarten, was uns antreibt und was das Spannende für uns an dem Projekt ist, wurde es total einfach. Plötzlich haben wir verstanden, warum dem anderen bestimmte Punkte so wichtig sind und so intensiv diskutieren wollten, weil es für ihn oder für mich eben keine Kleinigkeit war, sondern was, was direkt mit der Motivation zusammenhängt. Deswegen klären, klären, klären.

Was erwartet ihr voneinander?

Was erwartet jeder einzelne von euch vom Unternehmen?

Wie geht ihr damit um, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden?

Und wie geht ihr damit um, wenn etwas der einen Person total wichtig ist und der anderen überhaupt nicht?

Und zwar auch in Krisen und Stresssituationen. Das erspart euch unglaublich viel Frust und hilft euch wirklich als Team zu funktionieren. Der vierte Punkt ist, wer macht was und wer entscheidet was. Klarheit braucht es nämlich auch bei den Rollen und Verantwortlichkeiten. Denn was passiert jetzt, wenn nicht klar ist, wer was macht? Dinge bleiben liegen, es wird doppelt gemacht oder, und das ist oft das größere Problem, jeder glaubt, die anderen machen es schon, aber am Ende fühlt sich niemand zuständig oder es gibt einen, der das immer macht und sich unglaublich ärgert, weil er oder sie immer alles machen muss. Mein Mann und ich haben das so gelöst, dass wir eine ganz klare Aufteilung haben, basierend auf den Stärken, die jeder von uns mitbringt. Er kümmert sich um alles, was mit Musik zu tun hat, um das Technische, ich kümmere mich um das Organisatorische und die Werbung und zusammen kümmern wir uns um die Inhalte, was wir unterrichten wollen, wie wir es unterrichten wollen und üben natürlich zusammen oder trainieren zusammen. Und das funktioniert viel besser, als wenn wir versuchen würden, alles immer gemeinsam zu entscheiden. Wir klären das kurz ab, aber ich versuche nicht mitzureden, welche Technik jetzt am besten ist. Und er sagt auch nicht, was im Newsletter drinstehen soll. Und deshalb macht es konkret und schreibt es auf. Wer macht was? Wer kann was wirklich? Und nicht nur, wer glaubt es zu können.

• 3

Und ein ganz, ganz wichtiger Punkt, der manchmal auch ein bisschen unangenehm ist. Aber wie geht ihr damit um, wenn die Vorstellungen im Hinblick auf die Qualität der Ausführungen auseinander gehen? Also sprich, was macht ihr, wenn jemand die Arbeit nicht so macht, wie ihr sie euch vorstellt? Und ganz wichtig auch noch, wer entscheidet wann was? Welche Entscheidungen müssen zusammen getroffen werden und welche Entscheidungen nicht? Denn nichts führt zu mehr Reibung, als unterschiedliche Vorstellungen darüber, wer bei welchem Thema wirklich das letzte Wort hat. Und hier als fünftes noch ein Punkt, der oft vergessen wird.

Was machen wir, wenn es mal nicht läuft?

Denn in jeder Zusammenarbeit, egal wie gut, wird es irgendwann mal schwierige Phasen geben. Und dann ist es verdammt hilfreich, wenn ihr vorher schon geregelt habt, wie ihr mit Konflikten, Krisen oder unterschiedlichen Meinungen umgeht. In dem Startup, in dem ich war, hatten wir nie darüber gesprochen, ab wann erklären wir das Projekt für gescheitert. Es hat sich immer hingezogen, dann sah es eh wieder gut aus, dann kam der nächste Lockdown und wir waren irgendwie total frustriert. Und dann habe

ANNA WERR

Identity & Design

ich irgendwann mal für mich einen Punkt festgelegt, bis hierhin gehe ich noch mit und dann nicht mehr. Und habe das ganz klar kommuniziert, dass jeder Bescheid wusste und als der Punkt kam, bin ich wieder ausgetreten aus dem Startup und wir sind mittlerweile immer noch befreundet und reden miteinander, weil es einfach klar geklärt war und sich niemand benachteiligt gefühlt hat oder frustriert war.

Ein paar Fragen, die ihr euch stellen solltet:

Wie gehen wir damit um, wenn etwas schief läuft?

Ab wann läuft es eigentlich schief?

Wie definieren wir das?

Was passiert, wenn jemand aussteigen will?

Wie lösen wir Meinungsverschiedenheiten?

Und das ist wirklich was, was ganz wichtig ist, immer gleich zu schauen, was machen wir, wenn es vielleicht nicht mehr läuft oder einer aussteigen will?

Denn wenn es hart auf hart kommt, ist es meistens zu spät, diese Dinge dann erst zu diskutieren. Es ist oft schon so viel Frust da und die Emotionen kochen hoch, da ist dann nur noch schwierig. **Nochmal zusammengefasst, wenn ihr als Co-Founder oder Mitinhaber erfolgreich zusammenarbeiten wollt und ein Unternehmen aufbauen wollt oder weiterführen, geht es vor allem um eins, wirkliche Klarheit.** Redet ihr wirklich über das gleiche? Passen eure Werte, Antriebe und Visionen zueinander? Habt ihr die Erwartungen aneinander, an das Team, an das Unternehmen und die jeweiligen Rollen wirklich geklärt? Wisst ihr, wie ihr mit Herausforderungen und Konflikten umgeht? Und habt ihr euch auch überlegt, wie ihr vielleicht unangenehme Dinge anspricht? Wenn ihr diese Punkte für euch durchgeht, verhindert ihr viele klassische Stolpersteine und schafft eine Basis, mit der euer Unternehmen langfristig stark aufgestellt ist.

Und falls ihr jetzt denkt, das klingt jetzt echt nach viel Arbeit. Ja, ist es. Aber die Zeit, die ihr hier investiert, spart ihr später fünfmal an unnötigen Stress, Konflikten und Missverständnissen. Also nehmt euch die Zeit, das wirklich rauszuarbeiten. Ich hoffe jetzt, dass die Folge dir ein paar wertvolle Impulse gegeben hat. Falls du gerade dabei bist, mit jemand anderem ein Unternehmen zu gründen oder vielleicht merkst, dass es in eurem bestehenden Team knirscht oder weil das vielleicht mal ausarbeiten sollte, dann nimm dir die Zeit, diese Punkte mal in Ruhe zu reflektieren.

Und wenn du oder ihr Unterstützung dabei brauchst, melde dich gerne. Ich mache den Prozess, den ich auch mit meinem Mann gemacht habe für unsere Tanzschule, auch mit meinen Kunden und erlebe immer wieder, wie viel Klarheit und Leichtigkeit das in die Zusammenarbeit bringt und wie viel effizienter und effektiver man wird.

Ich freue mich, wenn du deine Gedanken mit mir teilst. Und wenn dir diese Folge gefallen hat, dann abonniere gerne meinen Podcast, hinterlasse mir eine Bewertung oder empfehle den Podcast weiter. Wenn du mehr über wertebasierte Unternehmensidentität, Design, Persönlichkeitsentwicklung und über meine Reise als Unternehmerin erfahren möchtest, dann abonniere meinen Podcast, Werr spricht!, um keine Folge zu verpassen. Du kannst mir auf LinkedIn folgen, dort findest du mich unter Anna Werr, auf meiner Webseite den Newsletter abonnieren, um noch mehr Inhalte und Updates zu bekommen. Wenn du Themenwünsche hast, die du gerne in zukünftigen Folgen besprochen haben möchtest oder es etwas gibt, was du mich schon immer fragen wolltest, dann lass es mich wissen.