



CEO MIT PAPATAG

36-42

Gerold Wolfarth ist CEO der bk Group, einem mittelständischen Unternehmen, das er von Erfolg zu Erfolg führt. Dabei stehen für ihn seine Kinder und Mitarbeiter über dem Profit. Mittel seines Erfolgs sind keine raffinierten Managementtools, sondern Wertschätzung, Authentizität und Liebe.

 **Matthias Dittmann**

 **Mario Schmitt**

Der Chef der Kreditabteilung verschränkte seine Arme: »Wenn Sie auf Ihren dämlichen Papatag verzichten und sich endlich ganz auf Ihre Firma konzentrieren würden, hätten wir diesen Schlamassel gar nicht.« Die Sache war für ihn klar: Gerold Wolfarth und seine baukreativ AG bekommen kein weiteres Geld. Zusätzlich wurde ein wichtiger Kredit gestrichen.

Wie aus dem Nichts drohte dem Unternehmer die Insolvenz. Gerold Wolfarth, der seine Firma im Schlafzimmer seiner Kinder gegründet hatte und mittlerweile über sechzig Mitarbeiter beschäftigte, stand vor einer schweren Entscheidung, einer der schwersten seines Lebens. Denn auf seinem Schreibtisch lag ein Kaufangebot über mehrere Millionen Euro. Reichtum statt Totalverlust. Dafür hätte er allerdings seine Unternehmensphilosophie aufgeben müssen.

Wie aus dem Nichts drohte dem Unternehmer die Insolvenz.

Wolfarth entschied sich für den schwersten Weg. Er rief seine Mitarbeiter zusammen und legte die Karten auf den Tisch. »Mein einziger Fehler war, dass wir unser Wachstum nicht mehr selbst bestimmt haben. Wir sind uns über den Kopf gewachsen«, erklärte er. Seine Mitarbeiter durften Fragen stellen, Zweifel äußern. Nach einem halben Tag war die Sache klar: Wolfarth würde sein Haus verpfänden und alles, was er hatte, in seine eigene Firma stecken. Volles Risiko. Das ginge aber nur, wenn alle mitziehen würden.

Drei Monate später hatte Wolfarth eine neue Bank gefunden und ein Kunde überraschenderweise zu früh bezahlt, womit alle Finanzsorgen vom Tisch waren. Bis auf drei Mitarbeiter blieben alle an Bord. Selbst der Papatag blieb.

Im Nachhinein ist Gerold Wolfarth dankbar für diese schwere Phase. Er sieht sie als Test, den er bestanden hat: Ja, er ist ein waschechter Unternehmer. Ja, er ist bereit, selbst in schwierigsten Phasen seinen Mitarbeitern auf Augenhöhe zu begegnen. Ja, man kann ein Unternehmen führen, ohne diesem Job alles andere unterzuordnen.

Erfolgsgeheimnis Menschlichkeit

Heute muss Wolfarth niemandem mehr etwas beweisen. Seine Firma ist Marktführer, er hat dreimal so viele Mitarbeiter wie damals und kümmert sich inzwischen um die Innenausstattung von Einzelhandelsfilialen, Einkaufszentren, Hotels und Bürogebäuden in ganz Europa. Seinen Mitarbeitern ginge es besser als je zuvor, schwärmt der Unternehmer. Siebzig »Wohlfühlfaktoren« hat die bk Group beispielsweise für ihre Mitarbeiter implementiert: Es gibt Bio-Obst, verschiedene Arbeitszeitenmodelle mit Papa- oder Mamatagen sowie Homeoffice-Lösungen. Wer sich zum Nachdenken zurückziehen möchte, kann den sogenannten 365°-Thinkingroom buchen. In manchen Abteilungen gibt es sogar unbegrenzt Urlaubstage.

Klar: Der Kampf um Arbeitskräfte ist längst entbrannt. In der Region um das mittelfränkische Endsee, wo der Firmensitz liegt, herrscht nahezu Vollbeschäftigung. »Heute können sich die Mitarbeiter ihr Unternehmen aussuchen«, weiß auch Wolfarth. Trotzdem seien die Wohlfühlfaktoren kein schnödes Managementtool. »Ich betrachte meine Mitarbeiter nicht nur als Angestellte. Sie sind in erster Li-

Ich betrachte meine Mitarbeiter nicht nur als Angestellte. Sie sind in erster Linie Menschen.

nie Menschen. Und Menschen sollte man auf Augenhöhe und mit Wertschätzung begegnen.«

Wolfarth erzählt von einer Angestellten in Barcelona, die von zu Hause aus arbeiten durfte, obwohl für ihre Stelle kein Homeoffice vorgesehen war. Ihre Mutter war gestorben und sie wollte sich um den Vater kümmern, der 130 Kilometer entfernt lebte. »Als Chef müssten mich solche Geschichten nicht interessieren, zumal auch die Schwester sich um den Vater hätte kümmern können. Aber der Mitarbeiterin war das sehr wichtig. Sie hatte das Gefühl, ihrem Vater so etwas zurückgeben zu können. Also haben wir es ihr ermöglicht.«

Ein anderer Mitarbeiter flippte in einer Sitzung plötzlich aus und rieb sich an einer bestimmten Formulierung auf. »In so einer Situation kann man die Formulierung und was sie bedeutet noch einmal erklären und dann professionelles Verhalten einfordern.« Wolfarth wählte einen anderen Weg: »Ich habe eineinhalb Stunden mit dem Mitarbeiter geredet. Da kamen dramatische Dinge aus seiner Kindheit zum Vorschein. Und ich habe verstanden, warum die Formulierung ihn getriggert hat.« Sie wurde gestrichen, der Mitarbeiter fühlte sich ernst genommen, erklärte und entschuldigte sich beim Team.

Natürlich hat all das auch eine betriebswirtschaftliche Komponente. »Wenn ich meine Mitarbeiter in solchen Situationen ignoriert hätte, etwa weil ich mir nicht so viel Zeit für

Einzelgespräche nehme oder weil Homeoffice nun mal nicht vorgesehen ist, hätten sie meine Entscheidung dennoch geschluckt. Wahrscheinlich hätten sie aber in genau diesem Moment innerlich gekündigt und wären früher oder später gegangen.« Und das kann teuer werden. Der gesamte Prozess von der Kündigung bis zu dem Zeitpunkt, an dem ein neuer Mitarbeiter eingelernt ist, kostet ein Unternehmen mindestens 40 000 Euro, wie die Unternehmensberatung Wolf I.O. Group in einer Studie ermittelt hat. Ein ausführliches Gespräch und temporäre Homeoffice-Lösungen sind da deutlich günstiger.

Der Chef als Hobbypsychologe

Dieses betriebswirtschaftliche Rechenpiel steht bei Gerold Wolfarth aber nicht an erster Stelle. Schließlich nimmt er sich auch dann Zeit für seine Mitarbeiter, wenn er nicht gleich mit einer Kündigung rechnen muss. Wer beispielsweise wenig Selbstvertrauen hat, braucht vielleicht eine Extraportion Lob vom Chef. »Hat ein solcher Mitarbeiter etwas gut gemacht, rate ich ihm, das aufzuschreiben. Wenn es dann mal wieder nicht so gut läuft, hat er das positive Erlebnis parat.« Durch solche kleinen Aufmunterungen komme eine Person auch persönlich weiter. »Vielleicht hätte ich lieber Psychologe werden sollen. Dann würde ich auch Geld dafür bekommen«, sagt Wolfarth und lacht.

Jeder kann seinem Gegenüber wertschätzend und auf Augenhöhe begegnen, findet Gerold Wolfarth. »Der Kern von alledem ist die Liebe. Und die findet sich in jedem Menschen.« Oft schein jedoch das Gegenteil der Fall zu sein. »Die meisten von uns machen leider eine Riesen-Show und bauen Schutzpanzer auf, um niemanden an sich ranzulassen.« Negative Erfahrungen würden uns unser Leben lang prägen, etwa indem wir daraus Glaubenssätze ableiten, wie Wolfarth sie nennt. Jemand, der



immer nur auf seine Fehler hingewiesen wurde, könne beispielsweise den Glaubenssatz entwickeln, keinen besonderen Wert zu haben. Und wer wiederholt verletzt wurde, schütze sich instinktiv vor weiteren Verletzungen. »Aber wenn wir die Liebe zum Zentrum unseres Tuns machen, können wir über unseren Schatten springen und uns öffnen. Dann wollen wir dem anderen helfen und finden auch heraus, wie wir in schwierigen Situationen mit unseren Mitmenschen umgehen können.«

Der Kern von alledem ist die Liebe. Und die findet sich in jedem Menschen.

Wolfarth selbst musste auch an seinen Glaubenssätzen arbeiten. Er war deutlich jünger als seine Schwester, ein ungeplantes Kind. Auf dem Hof seiner Eltern war viel zu tun, er war oft auf sich allein gestellt. Als sich dann bei einem Wohnungsbrand der Vater um die Mutter kümmerte und der Opa das Haus löschte, während der Sohn scheinbar von aller Welt vergessen allein in seinem Bettchen lag und fast erstickt wäre, war das Drehbuch für sein Leben geschrieben: Ich bin nicht willkommen, ich muss mich um mich alleine kümmern.

In den folgenden Jahren tat er alles, um von seinem Vater das Gegenteil zu erfahren. Aber Worte der Anerkennung oder des Stolzes kamen nie über dessen Lippen. Nicht, als er als Kind schon schwere Traktoren fuhr; nicht, als er seine Ausbildung erfolgreich abschloss; nicht, als er das erste Ironman-Rennen in Roth meisterte.

Der Papatag

Nur eine Woche nach der Einweihung des Firmenzentrums vor etwa fünfzehn Jahren kam Wolfarths Tochter auf die Welt. Gerade zu dem Zeitpunkt, als sein Unternehmen so richtig an Fahrt aufnahm, blieb er zu Hause – einmal die Woche, jeden Montag, um sich um den Nachwuchs zu kümmern. »Wenn ich meiner Frau auf Augenhöhe begegne und ihr Wertschätzung entgegenbringe, geht es doch nicht, dass nur sie sich aufopfert.« Sie ist Steuerberaterin, hatte sich in ihrer Kanzlei einiges aufgebaut. Schon nach sechs Wochen ging sie wieder arbeiten, vier Tage die Woche, genau wie ihr Mann. Die restlichen drei Tage übernahm ein Kindermädchen. Doch bei diesem Familienmodell ging es den Wolfarths nicht nur um Gleichberechtigung: »Ich wollte es einfach anders machen als mein Vater.«

Wieder der Vater als Triebfeder. Doch Gerold Wolfarth macht ihm heute keine Vorwürfe mehr. »Es war eine andere Zeit. Die Großeltern waren für die Erziehung zuständig, die Hauptgeneration hat gearbeitet.« Ein Sohn

möchte nun aber dennoch Zeit mit dem Vater verbringen. Wolfarth Senior war ein guter Fußballer, hatte sogar ein Angebot von Eintracht Frankfurt vorliegen, das er aber nicht annahm. Auch Gerold war nicht schlecht und wenn der Vater abends nach Hause kam, wartete der Kleine bereits mit Fußballschuhen und Deutschlandtrikot im Hof. Aber da warteten auch andere: Bauern, die hofften, Gerolds Vater, der Landmaschinenschlosser, würde ihre Traktoren reparieren.

Der Vater legte beide Hände auf die Schultern des Sohnes, blickte ihm fest in die Augen. »Ich würde liebend gern mit dir Fußball spielen«, sagte er. »Aber wir brauchen das Geld. Ich muss jetzt diese Traktoren reparieren. Ich verspreche dir, wir spielen später Fußball.« Also kickte Gerold den Ball gegen das Scheunentor und als es dunkel wurde, ging er ins Bett. Am nächsten Tag wiederholte sich die Szene, auch am darauffolgenden – bis Gerold irgendwann nicht mehr mit seinem Ball im Hof stand und auf seinen Papa wartete.

Deswegen gibt es im Hause Wolfarth bis heute einen Papatag. Früher bedeutete das Windeln wechseln, Wäsche waschen, füttern, Arztbesuche. Inzwischen sind die Kinder älter und bis nachmittags in der Schule. Doch Papa ist zu Hause und wartet. Er erledigt den Haushalt, arbeitet etwas im Homeoffice. Wenn die

Kinder nach Hause kommen, brauchen sie oft Zeit allein. Das heißt aber noch lange nicht, dass sie auf den Papatag verzichten wollen. »Ich mache jetzt oft mit einem von beiden etwas, der andere hat Zeit für sich.«

Die Zeiten des schneller, höher, weiter sind vorbei.

Profit als Nebenprodukt

Gerold Wolfarth ist von seinem Weg überzeugt. Darum hat er auch ein Buch geschrieben und darin festgehalten, wie man ein erfülltes Leben führen – beispielsweise mit Papatag – und dennoch erfolgreich sein kann. »Die Zeiten des schneller, höher, weiter sind vorbei«, sagt er. Damit meint er nicht, dass der Kapitalismus abgeschafft werden sollte und sich alle an den Händen fassen und beste Freunde werden müssen. Wolfarths bk Group ist im Grunde auch nur ein normales, mittelständisches Unternehmen. Aber eines, in dem sich Menschen möglichst wohlfühlen sollen.

Wolfarth träumt davon, dass immer mehr Unternehmer seinem Beispiel folgen und Profit zum Nebenprodukt erklären. Dann haben vielleicht auch mehr Unternehmer Zeit für einen Papatag.



Matthias Dittmann

*ist freier Autor und hat keinen richtigen Papatag.
Wenn er zu Hause arbeitet, hat er trotzdem Zeit, mit
seinen zwei Kindern zu toben.*