

## Management-Spitzen

### Nr. 1: Es kommt schließlich auf die Inhalte an!

PowerPoint-Präsentationen sind sein liebstes Medium. Und in seiner Funktion als Führungskraft arbeitet Benedikt M. Hofer\* jeden Tag damit. Wie sagt er immer gerne: „Durch anschauliche Folien hat man ein neues Konzept doch schon fast verkauft.“ So hat er sich im Laufe der Zeit ein beträchtliches Vorlagen-Depot angelegt: verschiedenste Designs für das Deckblatt, die Agenda, die Zwischenblätter, damit jeder weiß, dass ein neues Kapitel beginnt. Folien für die ansprechende Gestaltung von Zielen und Nutzen. Ablaufdiagramme, Textboxen, Pro & Contra-Gegenüberstellungen, To do-Charts, Abschluss-Folien („Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!“). Selbstverständlich müssen die Vorhaben und Ideen ansprechend transportiert werden. Bei allem Gestaltungswahn ist für ihn aber dennoch klar: Es kommt schließlich auf die Inhalte an!

Benedikt M. Hofers Team arbeitet übrigens auch tagtäglich mit diesem tollen Medium. Denn nur bei Sonderaufträgen, die zunächst „top secret“ (oder: „Vertraulich - Nur für internen Gebrauch“) hinter verschlossenen Türen behandelt werden müssen, erstellt er die Foliensätze noch selber. Gleiches gilt für kompliziertes Zahlenwerk. Seinem Team gegenüber wird er nicht müde zu betonen: „Die Folien müssen anschaulich sein! Wir verkaufen damit unsere Arbeit, unsere Professionalität und auch unsere Wertschätzung dem Zuhörer gegenüber. Aber trotzdem ist doch bei allem Gestaltungswahn klar: Es kommt schließlich auf die Inhalte an!“ Das Team hat selbstredend Zugriff auf das große Foliendepot und ist damit für die Erstellung optimaler Lösungen gewappnet.

In den letzten Wochen hat Benedikt M. Hofer mit seinem Team an einer umfangreichen Konzeptpräsentation für die Geschäftsleitung gearbeitet. Ein neues Auswahlverfahren für externe Nachwuchskräfte soll in diesem Jahr unternehmensweit eingeführt werden. Nach Abstimmungsrunden zum Grobkonzept steht nun für Mittwoch ein Termin zur Präsentation des Feinkonzeptes an. Benedikt M. Hofer ist dementsprechend unter Strom und in ständigem Austausch mit seinem Team, damit die Folien ansprechend und auch bis zur gesetzten Frist fertiggestellt sind. Denn die Folien sind bis 11 Uhr des Vortages einzureichen, damit sich die Mitglieder der Geschäftsleitung noch gut in die Inhalte einlesen können.

Die Besprechung eines Feinkonzeptes mit der Geschäftsleitung - das erfordert Detailkenntnisse und die glasklare Herausstellung von Vorteilen und Nutzen, vor allem unter finanziellen Gesichtspunkten. So hat Hofer einiges an Arbeitszeit in die Ausarbeitung (und natürlich in die Gestaltung!) dieser Aspekte investiert. Rechtzeitig am Vortag der Präsentation, sogar noch über eine halbe Stunde vor der gesetzten Frist um 11 Uhr, lässt Benedikt M. Hofer der Geschäftsleitung die Präsentation per Email zukommen. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: ein ansprechendes Layout als Verpackung für interessante Inhalte. Denn: Es kommt schließlich auf die Inhalte an!

Mittwoch. Der große Präsentationstermin ist gekommen. Benedikt M. Hofer war schon einige Male in der Geschäftsleitungsrunde zu Gast, um neue Konzepte vorzustellen und das „Go“ für die Umsetzung einzuholen. Daher geht er zur vereinbarten Uhrzeit relativ entspannt in das Besprechungszimmer, in dem er von den fünf Mitgliedern der Geschäftsleitung erwartet wird. Souverän ruft er die auf seinem Speicherstick mitgebrachte Präsentation auf und führt durch die animierten Folien. Die Geschäftsleitung hört interessiert zu. Bei der Folie mit den Nutzenargumenten angekommen, erhebt der Vorsitzende das Wort: „Tolle Arbeit, Herr Hofer, wie immer hochprofessionelle Folien und ein durchdachtes Konzept! Großes Lob! Die Entscheidung für dieses Konzept verschieben wir aber mal kurz nach hinten. Mich hat dieses Auswahlverfahren für Nachwuchskräfte auf eine andere Idee gebracht, und zwar treibt mich die Frage um, ob wir so ein Auswahlverfahren nicht auch mal intern für unsere Führungskräfte veranstalten ... Wer hat welche Potenziale, wie kann man unsere Führungsriege fit machen für die Zukunft ...? Haben Sie spontan Ideen dazu? Lassen Sie uns das bitte hier im Kreis diskutieren, wo doch gerade alle Geschäftsbereichsverantwortlichen vor Ort sind.“

Okay, Kursänderung! Jetzt soll spontan über ein internes Auswahlverfahren für Führungskräfte diskutiert werden! Hierfür gibt es derzeit nur Überlegungen im Kopf! Nicht auf schicken Folien, die Benedikt M. Hofer nun spontan aufrufen und mit denen er die Inhalte gut transportieren könnte ... Aber gut, so ist das jetzt eben. Kein Grund zur Beunruhigung - er hatte früher schon verschiedene Ideen zu diesem Thema und kann sie bestimmt gut in die Diskussion einflechten - auch ohne Folien. Denn: Es kommt schließlich auf die Inhalte an!

## Management-Spitzen

### Nr. 2: Der Sprechzettel

Von Gastautorin Julie Richter

Schreiber saß in seinem Büro und hielt kurz inne. Heute war sein großer Tag. Sein Chef hatte ihn zum Gespräch gebeten und Schreiber war sich ganz sicher: Bald würde er ganz oben ankommen.

Er war hoch intelligent, erkannte blitzschnell, was zu tun war und setzte ebenso schnell um. Manchmal blieb dabei das eine oder andere auf der Strecke, aber Geschwindigkeit ging eben vor Genauigkeit.

Seine riesige Abteilung hatte er so aufgestellt, dass zwischen den einzelnen Bereichen viele Schnittstellen entstanden waren. So liefen alle gegeneinander und er konnte sicher sein, alle würden sich anstrengen ihm zu beweisen, dass sie diejenigen waren, die die entsprechende Aufgaben am besten lösen konnten. Und das rund um die Uhr. Sicher würde er das nie verlangen – in Deutschland gab es schließlich Gesetze – aber der „Spirit“, den er seinen Auserwählten vermittelte, legte nahe, allzeit flexibel und erreichbar zu sein. Wozu gab es schließlich die moderne Technik? Die karriereorientierten jungen Frauen mussten ja schließlich die Möglichkeit haben, nachts nachzuarbeiten, was sie nachmittags wegen der Betreuung der Kinder versäumten. Da konnte es schon mal 1 Uhr morgens werden, um die letzte Mail zu schicken. Schreiber war zufrieden.

Er war etwas klein und neigte dazu, dieses aus seiner Sicht bestehende Manko durch allzu deutliche Ansagen in seinen Meetings zu kompensieren. Widerspruch duldete er nicht und er ließ es zu, dass Menschen für ihn arbeiteten, die ihm nicht das Wasser reichen konnten und schon deshalb nicht widersprachen.

Schreiber stand kurz auf und sah aus dem Fenster. Das alles war höchst erfreulich für ihn gelaufen und das Beste war, dass er auf eine ganz subtile Art letztlich das gesamte Unternehmen im Griff hatte.

Die Vorstände hatte er ruhig gestellt, in dem er jedem von ihnen einen höchst persönlichen Ansprechpartner zur Seite gestellt hatte, der nichts weiter tat, als dessen Wünsche und Gedanken aufzunehmen und für Erledigung zu sorgen. Er, Schreiber, wusste auf diese Weise immer, was so vorging und die Vorstände waren zufrieden ob der exzellenten Aufmerksamkeit.

Noch genialer war jedoch die Idee, mit den „Sprechzetteln“. Um welches Führungsthema es sich auch handelte, immer stellte er mit seinem Team eine Regieanweisung zur Verfügung. Jeder Vorgesetzte wusste, was er wann zu tun oder zu sagen hatte, wenn er mit seinen Mitarbeitern sprechen musste. Er, Schreiber, hatte ihnen mundgerecht serviert, was viele ohnehin nur lästig fanden: Was sage ich meinem Mitarbeiter und wie. Nun mussten sie gar nicht mehr nachdenken. Seine Zettel mit dem orangefarbenen aufstrebenden Pfeil in der rechten oberen Ecke waren das Rundum-Sorglos-Paket für alle Führungskräfte. Wenn man sich daran hielt, konnte nichts schief gehen und er hatte alles im Griff. Schreiber fühlte sich fast schon euphorisch ob seiner Erfolgsgeschichte. Was würde Kunze, sein Chef, ihm wohl Tolles in Aussicht stellen?

Er stand auf, rückte die Krawatte zurecht und zog die Hose etwas höher. Dann betrat er pünktlich zum Termin Kunzes Büro. Kunze winkte ihn heran, begrüßte ihn und bot ihm Platz an. Auf dem Schreibtisch lag eine braune Mappe. Kunze schlug sie auf und mit einem kurzen Blick erkannte Schreiber auf dem Blatt den orangefarbenen Pfeil in der rechten oberen Ecke.

**Über die Gastautorin:**

**Julie Richter hat langjährige Berufserfahrung als Personalleiterin und lebt heute als Personalberaterin in der Nähe von Berlin.**

## Management-Spitzen

### Nr. 3: Alles Gute zum Geburtstag!

Mit Kuchenplatten vollbeladen betrat Mia Norden an diesem Dienstagmorgen, ihrem Geburtstag, das Büro. Seit Jahren hatte sie an ihrem persönlichen Ehrentag frei. Aber im Zuge der Fusion war es ihr unpassend vorgekommen, nach einem Urlaubstag zu fragen. In diesen Zeiten war Anwesenheit extrem wichtig und jede Information zählte. Denn die Weichen für die Zukunft wurden gestellt. Workshops, Projektgruppen-Meetings, Kennen-lernrunden – man sollte Mia Norden „auf dem Zettel“ haben und wissen, dass man mit ihr rechnen musste. Zumal die Personalabteilung des kaufenden Unternehmens natürlich schon Planzahlen und Vorstellungen hatte, wie man die „Neuzugänge“ einsetzen könnte. Also Geburtstag hin oder her, jetzt hieß es: Augen zu und durch! Und ein Kuchenessen mit der Abteilung würde sicher die allgemeine Stimmung heben und war Mia Nordens persönlicher Beitrag zur gegenseitigen Wertschätzung. Zumal der Kuchen auch selbstgebacken und nicht gekauft war. Glaubte man den wohlmeinenden Bekundungen aus den verschiedenen Terminen, stand einer harmonischen Zusammenarbeit zwischen kaufenden und gekauften Unternehmenseinheiten nichts im Weg. Persönliche Wertschätzung und auch mal ein nettes Wort zwischendurch schienen dem Management extrem wichtig. Jeden Tag wurde betont, dass man, wenn irgendwie möglich, den persönlichen Austausch suchen sollte, bevor man etwas Schriftliches auf den Weg bringe.

Mia Norden wollte ihre Kuchenplatten auf dem Schreibtisch abstellen, doch da stand etwas im Weg. Eine Geschenktüte. Von den Kollegen konnte sie nicht sein, die würden doch sicher die Tüte persönlich übergeben. Mia Norden stellte die Kuchenplatten auf dem Beistelltisch ab, hingte ihren Mantel an die Garderobe und war neugierig. Sollte sie jetzt schnell noch einen Blick in die Tüte werfen oder lieber nach dem Meeting, das in 10 Minuten startete? Vorbereitet hatte sie für den Termin schon alles. Herr Donnecker, der Teamleiter des kaufenden Unternehmens, Pendant zu ihrem aktuellen Chef, wollte sie näher kennenlernen (... und wahrscheinlich ausloten, ob sie eine der zwei Kolleginnen sein könnte, die sein Team demnächst verstärken. Für die dritte Kollegin sei nur Platz im Nachbarsteam, wurde bereits verkündet. Und das hatte eindeutig die weniger interessanten Personalthemen auf dem Tisch ...). Die Kollegen würden wegen eines Termins beim Betriebsrat erst gegen 10 Uhr im Büro sein. Diese Glückwünsche gab es also später - warum also nicht schnell noch einen Blick in die Tüte werfen. So öffnete Mia Norden die mit Tulpen-Motiven bedruckte Geschenktüte. Ein Notizbuch mit dem Firmenlogo des kaufenden Unternehmens kam zum Vorschein. (Interessant. Das gab es doch gerade erst für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „Fusionsgeschenk“!? Oder war das hier liniert und nicht kariert? Nein, genau wie das andere, Version kariert. Na ja, man soll ja nicht undankbar sein, dachte Mia Norden, der gute Wille zählt.) Und was lag da weiter unten? Ein Kugelschreiber zum 100. Firmenjubiläum. Nicht schlecht, von einem namhaften Hersteller. (Aber der 100. Geburtstag des kaufenden Unternehmens lag doch schon 2 Jahre zurück!? So stand es auch auf dem Stift. Und in einer Kennenlernrunde hatte jemand über das Jubiläum berichtet. Auch darüber, dass die Geschäftsführung aufgrund eines Sparprogramms kein Mitarbeiterfest ausgerichtet hatte. Trotz guter Geschäftszahlen. Nun gut, war sicher nur eine einzelne kritische Meinung gewesen.) Und eine Kaffeetasse! Na, die konnte man ja immer gebrauchen. (Kenne ich noch gar nicht, dachte sich Mia Norden, lief im kaufenden Unternehmen gar kein Kollege mit herum ... Ah, jetzt verstehe ich, schmunzelte sie. Ein altes Unternehmenslogo zierte die Vorderseite der schön geformten Tasse. Na ja, egal, gab es sicher noch im Altbestand der Marketingabteilung.) Doch von wem kam denn nun die Geschenktüte? Ganz unten in der Tüte lag ein Briefumschlag, er enthielt eine Karte mit einem großen Kleeblatt auf der Vorderseite. In der Karte stand „Sehr geehrte Frau Norden! Zu Ihrem Geburtstag alles Gute und viel Glück für die Zukunft! Nachdem wir uns in unseren verschiedenen Sitzungen so viele Gedanken zum Thema Wertschätzung und gutes Miteinander gemacht haben, ist meine Überraschung hoffentlich gelungen. Wir sehen uns gleich in unserem Termin. M. Donnecker.“

## Management-Spitzen

### Nr. 4: Alles zu seiner Zeit

Von Gastautorin Julie Richter

Dr. Beyer, Personalvorstand und Arbeitsdirektor, hatte sie rufen lassen. Felicitas Richter konnte sich schon denken, was er wollte. Das leidige Thema Arbeitszeit beschäftigte sie schon seit Wochen, und diesmal war es mal wieder dringend. Es ging um die Fahrer des Vorstandes. Diese sind naturgemäß besonders wichtig und eine besondere Sorte Mensch. Sie wissen alles von ihrem Chef, sind sie doch oft Tag und Nacht mit ihm zusammen und warten stundenlang, bis er aus einem Termin zurückkommt und sie wieder gebraucht werden. Sie mähen den Rasen, betreuen das teure Fahrzeug, bringen die Kinder zur Schule und zum Ballett und die vergessene Aktentasche nach Mailand hinterher. Sie fahren seine Frau zum Arzt und zum Einkaufen und ihn zu allen nächtlichen Terminen, von denen seine Frau nichts wissen darf. Und sie sind verschwiegen. Darauf kann man sich verlassen.

Jahrelang hatte sich niemand dafür interessiert, wie diese „Rund-um-die-Uhr-Arbeitszeiten“ wohl mit dem Arbeitszeitgesetz vereinbar waren. Die Interessenlagen der Kontrahenten stimmten überein: die Fahrer fuhren, wann immer sie gebraucht wurden und kassierten dafür Mehrarbeitsvergütungen zusätzlich zu ihrem Gehalt, die sie deutlich in den außertariflichen Bereich hoben. Der Betriebsrat sah weg, wollte er doch die Fahrer nicht verärgern. Und der Vorstand war zufrieden.

Aber dann kam es anders. Als man in der Firma anfing, Personal abzubauen, hatte der Betriebsrat dem Aufsichtsamt einen Hinweis gegeben, dass wohl das Arbeitszeitgesetz nicht immer eingehalten würde. An die Vorstandsfahrer hatte er dabei nicht gedacht, aber das Thema kam natürlich hoch. Und Felicitas Richter hatte den Auftrag erhalten, nach einer Lösung zu suchen. Dies war glatter Selbstmord. Keiner hatte Interesse an einer Lösung: die Vorstände wollten ihre Feel-good-Situation nicht ändern, die Fahrer das Geld nicht verlieren und der Betriebsrat nicht seine besten Kunden.

Erst nachdem sie jedem Vorstand einzeln in endlosen Diskussionen klar gemacht hatte, dass er quasi mit einem Bein im Knast stünde, war man geneigt, sich dem Thema zu widmen und darauf zu verzichten, die Fahrer immer als Leibeigene vorzuhalten. Aber die Fahrer waren noch nicht zufrieden und der Betriebsrat wollte mehr Geld. Endlich hatte man eine Lösung gefunden, die tragfähig schien und die war jetzt drei Monate erprobt worden. Dr. Beyer wollte sicher ihren Bericht, weil er seinerseits am nächsten Tag dem Vorstand vortragen sollte. Sie war guter Dinge, denn es schien, als hätten sich alle an die Abmachungen gehalten. Die Arbeitszeitaufschreibungen, die neuerdings ausgefüllt wurden, waren sauber, und Mehrarbeit war auch nur im zulässigen Rahmen erfolgt.

Das erläuterte sie ihrem Chef und der war sehr erfreut über die Ergebnisse. Das würde er morgen seinen Kollegen beibringen und vorschlagen, den Piloten in normales Verfahren zu überführen. Es war sehr spät geworden und sie musste sich sputen, wenn sie die letzte Bahn bekommen wollte. „Ach, das ist doch gar kein Thema“, bekam sie zur Antwort. „Mein Fahrer kann Sie doch bringen“. Ihr entgleisten alle Gesichtszüge als sie einwandte, dass der doch wohl schon sehr lange im Dienst sei und selbst Feierabend machen sollte. Lächelnd wandte sich Dr. Beyer ihr zu und sagte: „Meine Liebe, Sie haben das wunderbar gemacht, aber für mich gilt das doch nicht.“

#### Über die Gastautorin:

Julie Richter hat langjährige Berufserfahrung als Personalleiterin und lebt heute als Personalberaterin in der Nähe von Berlin.

## Management-Spitzen

### Nr. 5: Das war wohl ein Missverständnis!

Kornelius Frey kam an diesem Donnerstagmorgen abgehetzt ins Büro. Wenn der Tag schon so startete, verhiess das meistens nichts Gutes. Seine zweijährige Tochter hatte über Nacht Fieber bekommen und konnte nicht in den Kindergarten gehen. Nur gut, dass die Nachbarin als bewährte Notfall-Unterstützung zur Stelle war und der Kleinen gern Gesellschaft leistete. Das Ende dieser ereignisreichen Woche war zum Glück in greifbarer Nähe, denn morgen hatten er und seine Frau Gleittage eingetragen und freuten sich auf ein langes Wochenende.

Doch bis dahin galt es noch einiges zu erledigen. Hoffentlich hatte sein Chef, Marius Grimm, diesen Gleittag auf dem Radar. Im gestrigen Teammeeting hatte Kornelius Frey vorsorglich noch mal auf den freien Tag hingewiesen. Doch bei Marius Grimm musste man wirklich mit allem rechnen. Und das trug nicht gerade zu einer entspannten Stimmung im Team bei. Klare und verbindliche Kommunikation war noch nie seine Stärke gewesen. Warum auch, konnte er sich doch in verworrenen Situationen gut herausreden. „Oh, das war wohl ein Missverständnis!“ Dieser Satz war im Team schon zum geflügelten Wort geworden. Verbunden mit der Situation, in der Marius Grimm an einem Freitag gegen 14 Uhr bei Kornelius Frey am Schreibtisch erschien und sagte: „Sie sind ja um 15 Uhr in der Veranstaltung für Trainees und stellen unsere aktuelle Werbekampagne für den Nougatriegel vor. Schicken Sie mir doch bitte danach kurz eine Mail, wie es gelaufen ist, ja?“ Äh, Veranstaltung? Gleich? Werbekampagne vorstellen? Diesen Termin wollte Marius Grimm doch persönlich übernehmen! Hatte er seinerzeit im Teammeeting entschieden. „Um mal wieder Kontakt mit den Nachwuchskräften zu haben“, wie er ausführte. Dieser Entschluss stand zwar für alle nachlesbar im Ergebnisprotokoll des Teammeetings, doch als Kornelius Frey erwiderte, dass er, Grimm, das doch übernehmen wollte, erwiderte dieser nur „Oh, das muss ein Missverständnis gewesen sein, ich bin gleich außer Haus, habe noch einen unaufschiebbaren privaten Termin. Sie machen das schon! Sie kennen sich ja aus, ist ja Ihre Kampagne.“ Dabei hatten sie beide ja gerade ein paar Tage zuvor noch zusammengesessen, um die Präsentation durchzusprechen ... Da Kornelius Frey der für die Nougatriegel-Werbekampagne verantwortliche Ansprechpartner in der Marketingabteilung war, waren die Teilnahme an der Trainee-Veranstaltung und die Präsentation kein Ding. Es ging vielmehr ums Prinzip und um Außendarstellung. Schließlich war Marius Grimm den Trainees angekündigt.

Aber das alles konnte Kornelius Frey morgen zum Glück nicht passieren, denn er hatte einen schon lange eingetragenen und von Marius Grimm genehmigten Gleittag und würde mit seiner Familie zum 70. Geburtstag seines Schwiegervaters nach Hamburg fahren. Komme, was da wolle. Den Donnerstag verbrachte er mit Meetings, Telefonaten und Themenübergabe an seine Vertretung für den Freitag, Lena-Marie Waldheim. Obwohl der Tag so chaotisch begonnen hatte, schien sich das nicht fortzusetzen. Ihm ging alles gut von der Hand, Lena-Marie und er waren ein eingespieltes Team, sodass auch die Übergabe schnell erledigt war.

Um kurz vor 18 Uhr stellte Kornelius Frey seinen Abwesenheitsassistenten ein und das Telefon auf Lena-Marie Waldheim um. Marius Grimm, den er nur heute Vormittag kurz gesehen hatte, kam mit einem Stapel Papier auf ihn zu. Ach nein, bitte jetzt nicht auch noch ein Missverständnis, dachte Kornelius Frey. „Herr Frey, ich komme gerade aus einem Meeting mit Geschäftsführer Neumann. Wie es aussieht, soll unser Nougatriegel noch mal in einer Printkampagne erscheinen. Alles super kreativ, alles super ansprechend, alles super dringend. Sie kennen das ja. Und da Geschäftsführer ja immer gerne was ins Wochenende mitnehmen, habe ich ihm zugesagt, dass wir morgen ein kleines Ideenpapier liefern. Na, was sagen Sie dazu? Sie sind ja im Thema und immer früh hier, da können Sie sich gleich mal kreativ austoben!“

Kornelius Frey ließ sich auf seinen Schreibtischstuhl sinken, guckte Marius Grimm irritiert an und antwortete: „Oh, das muss wohl ein Missverständnis sein ...“

## Management-Spitzen

### Nr. 6: Was unsere Mitarbeiter bewegt! – Teil 1

Rechnungen, Werbung, Fachzeitschriften. Die übliche Post. Aber was war das? Zwischen zwei Flyern versteckte sich ein edler Umschlag. Cremefarben, Leinenstruktur. Schick! Und handschriftlich mit blauer Tinte adressiert an Constanze Saalbach. Interessant. Constanze Saalbach nahm den Brieföffner zur Hand und öffnete die ungewöhnliche Post. Sogleich hielt sie eine Karte in der Hand, ebenfalls aus Leinenstruktur. Eine Einladung. Zum Frühstück. Mit der Bereichsleiterin Henriette Endemann. Fernab des Büros, so hieß es. Fernab des Büros war noch nicht mal falsch. Aber nur weil ein Besprechungsraum im Nebengebäude reserviert worden war, konnte man kaum von „fernab“ sprechen. So ein „fernab“ suggerierte doch vielmehr einen externen Ort. Aber nun gut, man musste ja nicht kleinlich sein, die Geste zählte. Am kommenden Freitag, 8 Uhr. Eine Stunde lang. 8 Uhr!? Noch früher ging es wohl nicht, dachte sich Constanze Saalbach. Na ja, auf diese Art konnte sie wenigstens zu Hause die Zeit für das Frühstück sparen. Zum Start in den Tag ein anregender Austausch, so das Motto. Aha. Austausch. Und zu welchen Themen? Dazu gab es keinen Hinweis. Na ja, dann musste wenigstens nichts vorbereitet werden. Alles schon vorgekommen. Als Henriette Endemann den Bereich übernommen hatte, lud sie zu einem Imbiss ein. Im Anschluss an ein mehrstündiges Bereichstreffen, in dem sich jede Abteilung hatte präsentieren müssen. Das Treffen hatten die Mitarbeiter sehr gut in Erinnerung, denn viele waren mit einem unbehaglichen Gefühl an ihre Arbeitsplätze zurückgekehrt. Alle drei Abteilungen hatten sich in der Form eingebracht, dass jeder Mitarbeiter einen Redebeitrag hatte. Alle hatten sich Mühe gegeben, die neue Führungskraft angemessen willkommen zu heißen und ihr einen guten Eindruck von der bisherigen Arbeit zu vermitteln. Seltsam mutete an, dass sich die Bereichsleiterin zwar bei allen bedankt hatte, inhaltliche Fragen aber immer nur an ihre drei Abteilungsleiter richtete. Denen war es zwar etwas unangenehm gewesen und sie hatten versucht, ihre Mitarbeiter in die Antworten einzubeziehen. Aber das ignorierte Henriette Endemann. Um genau zu sein, erschienen ihr die Antworten auch irgendwie nicht so wichtig, denn sie fing schnell an auszuführen, was sie in ihrer beruflichen Vergangenheit zu den Themen gemacht und kennengelernt hatte. Das war zwar interessant, aber für einen ersten Kennenlernermin etwas unpassend in diesem Ausmaß. Zumal sie ja schon die ersten 45 Minuten des Termins mit einer Selbstpräsentation gestaltet hatte.

Was soll's, dachte Constanze Saalbach, sie kam sicher um das Frühstück nicht herum, und so hieß es nun vielmehr, ein paar Informationen zu sammeln. Wer war noch eingeladen, der ganze Bereich? Was hatte es mit diesem Frühstück auf sich? Wurde das nun zur Regelmäßigkeit? Warum mit einer so edlen Einladung und nicht per E-Mail? Das hieß es im Laufe des Tages herauszufinden. Und damit konnte sie gleich mal im Abteilungsmeeting anfangen.

Ja, das sei eine ganz neue Idee von Henriette Endemann, so ihr Vorgesetzter im Abteilungsmeeting. Das Frühstück solle zur Institution werden. Ein Mal pro Quartal. Denn auf diesem Weg könne doch wunderbar Kontakt mit den Mitarbeitern hergestellt werden, was ja im Arbeitsalltag und aufgrund der zahlreichen Meetings von Frau Endemann nicht so einfach sei. Aus jeder Abteilung würden immer nur zwei bis drei Mitarbeiter eingeladen, sodass mit einer Runde von sechs Personen plus Henriette Endemann doch ein intensiver Austausch gewährleistet sei. Aha, nicht schlecht, überlegte Constanze Saalbach. Wenn die Mitarbeitermeinung denn interessiert - und nicht nur ein Monolog aus der eigenen Vita. Ihre Gedanken wurden unterbrochen durch die weiteren Ausführungen ihres Vorgesetzten. Auch die Abteilungsleiter seien über ein neues Format in Kenntnis gesetzt worden. Zusätzlich zu den 1:1-Mittagessen, die Henriette Endemann monatlich mit jedem Abteilungsleiter pflegte, würde man nun auch ein Mal pro Quartal mit ihr auswärts essen gehen. Also alle drei Abteilungsleiter plus Frau Endemann. Abends! Damit man im turbulenten Arbeitsalltag mittags nicht so gehetzt sei.

Aha. Woher dieses neue Interesse an Austausch, erkundigte sich Kollege Wolfram etwas sarkastisch. Ja, woher nur? Das hatte es ja seit der Bereichsübernahme durch Henriette Endemann vor 18 Monaten nicht gegeben. Irgendwas lag hier in der Luft. Und das galt es beim Frühstückstermin herauszufinden!

**Fortsetzung folgt!**

## Management-Spitzen

### Nr. 6: Was unsere Mitarbeiter bewegt! – Teil 2

Constanze Saalbach konnte bis zum Frühstückstermin am Freitag nichts Konkretes über die Hintergründe in Erfahrung bringen. Im Kreis der anderen eingeladenen Kollegen hatte man sich ausgetauscht zu den vier Fragen, die jeden bewegten: Warum? Wo? Wann? Wie?

Warum? Die spannendste aller Fragen. Details dazu hätte vielleicht Henriette Endemanns Assistentin gewusst, doch sie hatte bei dem vorsichtigen Versuch der Kollegen, das Gespräch in diese Richtung zu lenken, gleich offensiv verkündet, dass sie nichts sagen könne und sich neutral verhalten wolle. Wer konnte es ihr verdenken.

Wo? Na ja, das fanden die anderen Eingeladenen natürlich auch höchst amüsant. „Fernab des Büros“ – im Nebengebäude. Die Besprechungsräume dort waren zwar sehr hell und auch nett eingerichtet. Aber fernab?

Wann? 8 Uhr morgens. Eine Stunde lang. Das konnte ein guter (und leckerer) Start in den Tag werden, aber nicht jeder war Frühaufsteher. Unter diesen Gesichtspunkten wäre vielleicht auch ein Mittagessen ganz nett gewesen.

Wie? Das hieß genau: Wie gekleidet erschien man am besten zum Termin? Freitags hieß es „Casual Friday“ im Unternehmen. Doch Henriette Endemann war immer extrem professionell gekleidet. „Casual Friday“ gab es bei ihr nicht. Also wäre es doch sicher besser, zu einer offiziellen Frühstückseinladung etwas schicker zu erscheinen.

Freitag. 8 Uhr. Die geladenen (und elegant gekleideten) Mitarbeiter standen im Besprechungsraum, auf den Tischen waren Wasser, Kaffee, Tee aufgebaut. Nach Frühstück sah es noch nicht aus, aber vielleicht kam der unternehmenseigene Caterer ja gleich nochmal mit dem Wagen vorbei und brachte den Rest. 8 Uhr 5. Keine Henriette Endemann, kein Caterer, keine Info über eine Verspätung. 8 Uhr 10. Eintreffen Henriette Endemann. Sie entschuldige sich für die Verspätung, es habe noch einen wichtigen Call gegeben. Dabei sei ihr das Frühstück so extrem wichtig, stelle es doch eine gute Möglichkeit dar, das Ohr sozusagen an der Belegschaft zu haben. Herauszufinden, was die Mitarbeiter bewege. Und ach wie schön, die Getränke seien ja auch schon da. Dann könne es ja losgehen, es solle doch bitte jeder Platz nehmen. Sie stelle sich den Termin so vor, fuhr Henriette Endemann fort, dass sie kurz ein paar Highlights und neue Entwicklungen aus dem Bereich berichte und dann gerne im Folgenden zu diesen Themen in den Austausch gehen wolle. 8 Uhr 13. Start der Ausführungen von Henriette Endemann. Durchaus interessant, dachte sich Constanze Saalbach, aber vieles davon wissen wir doch eigentlich schon aus unseren Abteilungsmeetings. 8 Uhr 27. Die Ausführungen dauern an. Wann wohl der Austausch beginnt?! Und ob wohl der Caterer noch kommt? Aber irgendwie hatte sich Henriette Endemann ja nur über gelieferte Getränke gefreut. Und sich nicht gewundert, dass noch etwas fehlen könne. 8 Uhr 40. Von den Highlights und Entwicklungen des Bereichs ist Henriette Endemann zu ihren Zukunftsvisionen übergegangen. 8 Uhr 49. Um noch einen Exkurs zu bisher Erlebtem aus anderen beruflichen Stationen anzuschließen. 8 Uhr 56. Piepen des Blackberrys. Henriette Endemann guckt irritiert auf das Gerät und äußert ihren Unmut über die so schnell verflogene Zeit. Ob die Mitarbeiter denn noch Fragen hätten. Ja, sagte Kollege Gruber, ihn interessiere, wie denn ihre Visionen zur Vision des Unternehmens passe. Eine sehr gute Frage, lobte Henriette Endemann den Einwurf von Kollege Gruber, doch sie müsse um Verständnis bitten, sie habe einen Anschlusstermin und müsse diesen Punkt vertagen. Der Termin mit der Gruppe habe ihr aber extrem viel Spaß gemacht, das sei ein sehr guter Start in den Tag und eine Bestätigung für sie gewesen, dass das Format durchaus sinnvoll sei. Schließlich sei ja so wichtig für sie zu erfahren, was die Mitarbeiter bewege. 8 Uhr 59. Henriette Endemann verlässt den Raum. Die Mitarbeiter nach drei schweigsamen Minuten ebenfalls.

In der Mittagspause steht Constanze Endemann mit knurrendem Magen und vollem Tablett an der Kantinenkasse, als sie von Petra Morgenroth, Kollegin aus dem Nachbarbereich, begrüßt wird. Ach, man habe sich ja lange nicht gesehen, so die Kollegin. Und sie müsse schnell weiter, sie habe ja so einen Hunger. Morgens hätte es ein Frühstück mit dem Bereichsleiter gegeben. Also eigentlich nur Getränke, aber egal. Sei eine Idee der Geschäftsführung gewesen. Damit die Bereichsleiter aus erster Hand erfahren, was die Mitarbeiter bewege. Und wenn sie es richtig gehört habe, sei dieses Frühstücks-Format ab sofort auch fester Bestandteil der Zielvereinbarungen für Bereichsleiter...

## Management-Spitzen

### Nr. 7: Die Pressekonferenz

Von Gastautorin Julie Richter

In diesem Jahr hatte Klotz-Schaffer mal wieder den Hauptgewinn gezogen. Der Chef hatte ihn dazu auserkoren, das alljährlich stattfindende Projekt Pressekonferenz zu koordinieren. Das bedeutete nicht nur wochenlang äußerst geringe Schlafvolumina, sondern darüber hinaus auch Ärger an allen Fronten. Es fing damit an, dass die Jungs aus dem Finanzbereich der Ansicht waren, nur sie wären die Kenntnisreichen und alleinigen Hüter der Wahrheit und die Deppen aus der Kommunikation, zu dem auch Klotz-Schaffer und sein Team Investor Relations gehörten, wüssten gar nicht, wovon die Rede sei. Das brachten sie unter anderem dadurch zum Ausdruck, dass sie zu den zwecks Vorbereitung anberaumten Meetings eher zu spät oder gar nicht erschienen und die zu erläuternden Zahlen nebst der dazugehörigen Story als großes Geheimnis hüteten.

Aber das war noch vergleichsweise harmlos. Der Arbeitsstil des Chefs bedingte, dass an den Tagen vor der Pressekonferenz ständig in den Papieren geändert wurde. Das wiederum erforderte, die hierzu notwendigen dienstbaren Geister arbeitstechnisch verfügbar zu halten. Hierzu hatte die Personalabteilung, wie übrigens bereits im Vorjahr, verlauten lassen, dies sei äußerst schwierig und es sei fraglich, ob der Betriebsrat die Mehrarbeit überhaupt genehmigen würde und Wochenendarbeit käme rein gar nicht in Frage. Solche war aber zu erwarten, weil die Pressekonferenz an einem Montag angesetzt war, wofür es keinen tieferen Grund gab außer dem, dass der Chef sich die Dinge gern noch mal in Ruhe anschaute. Die Einsicht in den tieferen Grund fehlte offenbar auch dem zuständigen Amt, weswegen es der Sonntagsarbeit im letzten Jahr nur ausnahmsweise unter der Auflage zugestimmt hatte, dass in diesem Jahr keine stattfinden habe. Man könne den Termin ja so legen, dass dies nicht notwendig sei. Womit das Amt nicht ganz unrecht hatte, aber das interessierte den Chef bei seiner strategischen Planung natürlich so wenig wie ein Sack Salz in Lüdenscheid. Das Problem hatte Klotz-Schaffer.

Der wusste sich natürlich zu helfen: Zunächst wurden alle verfügbaren leitenden Angestellten eingeteilt. Da diese als solche in der Regel wenig geeignet sind, Excel-Sheets und PowerPoint-Präsentationen zu hübschen, kamen sie eher für den moralischen Beistand und wichtige inhaltliche Diskussionen infrage. Das taten sie gern, aber irgendjemand musste natürlich auch die unvermeidliche Arbeit machen. Da traf es sich ganz gut, dass wie so häufig gerade wieder einmal ein Tross an Beratern im Unternehmen seine Kreise zog. Über diese Spezies kann man ja sagen was man will, aber PowerPoint können sie. Und so war es für Klotz-Schaffer ein Leichtes, die Mädels und Jungs gegen den üblichen Tagessatz (der auch für nachts gilt) zu begeistern, ein Großteil der Wochenendarbeiten zu übernehmen und für den Rest gab es schließlich Agenturen.

So war Klotz-Schaffer stolz und glücklich, als er Montagmorgen gegen 3 Uhr todmüde auf dem im Büro aufgestellten Feldbett einschlieft. Alles war abgestimmt, gedruckt und lag zur Verteilung bereit. Kurz vor 6 klingelte sein Handy. Der Chef. Es war ja noch ausreichend Zeit bis zum Beginn der Pressekonferenz und er habe sich überlegt, so ginge es gar nicht. Das Grau am unteren Rand im Seitenlayout sei mindestens eine Nuance zu hell und die Schriftgröße der Überschriften bedürfe auch dringend der Anpassung.

Über die Gastautorin:

Julie Richter hat langjährige Berufserfahrung als Personalleiterin und lebt heute als Personalberaterin in der Nähe von Berlin.



## Management-Spitzen

### Nr. 8: Herzlich willkommen!

Besondere Leistungen und Arbeitseinsätze erforderten ihrer Meinung nach eine angemessene Belohnung. Und so pflegte Alexandra Bach seit ihrem Eintritt ins Berufsleben ein liebgewonnenes Ritual: Immer, wenn sie eine besondere Herausforderung gemeistert hatte, ging sie danach zu MäcFrischundLecker und verwöhnte sich mit einem köstlichen Menü. Manchmal auch noch zusätzlich mit einem ebenso köstlichen Eis – je nachdem, wieviel Belohnung erforderlich war.

Und heute war so ein Tag. Sie hatte ein Training für Führungskräfte gehalten in einer ihr noch neuen Branche und Unternehmenskultur. Es gab im Vorfeld einige spezielle Dinge zu beachten. Die gab es ja eigentlich bei jedem Auftrag zu beachten, aber diese waren wirklich sehr speziell gewesen. Daher auch Alexandra Bachs Fazit: Wenn ich diese Herausforderung gemeistert habe, gehe ich zu MäcFrischundLecker!

Erfreulicherweise verlief das Training rund und zur Zufriedenheit der Teilnehmer, sodass sich Alexandra Bach gegen 19 Uhr in einer erstaunlicherweise kaum gefüllten MäcFrischundLecker-Filiale einfand und sich in die kürzeste Schlange einreichte. Nach nur 2 Minuten war sie an der Reihe und guckte in das strahlende Gesicht der Filialmanagerin. Diese begrüßte sie mit den Worten: „Herzlich willkommen bei MäcFrischundLecker! Was darf ich für Sie tun?“ ..... Wow! So wurde sie ja bei MäcFrischundLecker noch nie begrüßt! Und daher war sie erst einmal ein paar Sekunden sprachlos. Was sie bestellen wollte, war klar, aber das war vor lauter Erstaunen derzeit in ihrem Gehirn nicht abrufbar. Und so antwortete Alexandra Bach der Filialmanagerin: „Das ist ja eine tolle Begrüßung! So etwas habe ich hier noch nie erlebt!“ Gewöhnlich kam eher ein „Hallo!“, auf das sie dann immer gleich mit ihrer Bestellung loslegte. Oder ein „Hmhhhh?“ als noch schlankere Version. Und jetzt so ein vergleichsweise langer und dazu noch erfrischender Text. So fuhr sie fort: „Ist das neu?“ „Ja, das ist neu.“ „Da ich von Natur aus ein neugieriger Mensch bin“, führte Alexandra Bach weiter aus, „darf ich fragen, ob sie das in einem Training gelernt haben?“ „Ja, in einem Training. Gerade letzte Woche.“ „Und müssen das auch Ihre Kollegen sagen oder nur Sie als Filialmanagerin?“ „Ja, die Empfehlung ist, dass alle Kollegen unsere Kunden jetzt so begrüßen“, erwiderte die Filialmanagerin und errötete leicht. „Freut mich, dass Ihnen das so positiv auffällt.“ „Ja, absolut“, sinnierte Alexandra Bach, „das kam so authentisch und erfrischend rüber, dass viele Kunden bestimmt gleich noch mehr bestellen wollen.“ „Vielen Dank! Es ist uns auch wichtig, dass die Kunden sich gleich bei uns wohlfühlen. Und als Filialmanagerin will ich da ja auch als gutes Vorbild vorangehen. Aber was darf es denn jetzt für Sie sein? Hinter Ihnen bildet sich langsam eine Schlange. Sorry!“ „Oh, ja, Entschuldigung. Ich nehme ....“ So bestellte und bezahlte Alexandra Bach und ging ihren Gedanken nach, während sich das Tablett füllte. „Einen guten Appetit und einen schönen Abend wünsche ich Ihnen“, verabschiedete sich die Filialmanagerin. Alexandra Bach erwiderte „Vielen Dank, für Sie auch! Und wie gesagt: Toll mit der neuen Begrüßung!“ Die Filialmanagerin nickte und lächelte.

Alexandra Bach suchte sich einen Platz nahe der Kasse, um das Treiben weiter beobachten zu können und genoss die Köstlichkeiten auf ihrem Tablett. Die Filialmanagerin begrüßte die Kunden auch weiterhin mit strahlendem Lächeln und dem neuen Spruch, die Kollegin direkt neben ihr tat sich damit wohl noch etwas schwer. Aber immerhin machte sich ja ein „Guten Abend“ auch nicht schlecht – im Vergleich zu einem „Hmhhhhh?“ Die Schlangen lösten sich auf, sodass die Kollegen Zeit für eine Unterhaltung fanden. Und so sprach die Filialmanagerin die Kollegin an der Nebenkasse an: „Hast du das vorhin mitbekommen? Hier stand doch so eine Frau, die war ganz begeistert von unserem neuen Begrüßungsspruch und wollte ganz viel dazu wissen. Peinlich war mir das, das kann ich dir sagen! Wenn ich deswegen jetzt immer so ausgefragt werde, dann Mahlzeit! Ich habe letzte Woche im Training ja gleich gesagt ‚Das soll jetzt wieder sowas sein! Als wenn wir dadurch unsere Kunden zufriedener machen! Und was ist mit unserer Zufriedenheit? Tut uns doch auch mal was Gutes. Wie wäre es mit einer Gehaltserhöhung, dann strahlen wir automatisch mehr‘. Das wollte natürlich keiner hören. Ich sage dir, wenn das jetzt immer kommentiert wird, stelle ich den Spruch aber ganz schnell wieder ein!“

## Management-Spitzen

### Nr. 9: Fingerspitzengefühl

Von Gastautorin Julie Richter

An diesem Tag war Wolfgang P. Kleinkaiser wieder einmal so richtig stolz auf sich. Was hatte er in den letzten Wochen nicht alles geregelt. Sicher, er war nicht mehr der Jüngste, aber hatte man ihm nicht vollstes Vertrauen geschenkt, als man ihn nach der Fusion zurückholte und auf seine Führungskompetenz und sein Fingerspitzengefühl vertrauend, ihn mit den schwierigen Changeprozessen beauftragte? Er sollte an der Schnittstelle zwischen den Roten und Blauen agieren und die komplizierten Themen persönlich anpacken. Das war genau sein Ding. Seine Professionalität und Fachkenntnis kamen ihm da sehr zugute. Hatte er nicht schon vor x Jahren gesagt, das Business Partner Modell sei dem Referentenmodell haushoch überlegen? Keiner hatte das hören wollen und nun überboten sich alle bei der Umsetzung dieses Konzeptes.

Zunächst einmal stellte er sich eine schlagkräftige Truppe zusammen, die für ihn die Changekonzepte bastelte und Workshops konzipierte und organisierte. Aber die schwierigen Themen behielt er sich noch immer persönlich vor. Und mal ehrlich, bei der Führung von Mitarbeitergesprächen machte ihm so schnell keiner was vor. Heute hatte er noch zwei, drei Dinge zu klären und dann ging es ab in das verlängerte Wochenende.

Als Kleinkaiser am Ende des langen Ganges die Schröder stehen sah, die sich mit einem ihrer Mitarbeiter besprach, fiel ihm ein, dass er da noch eine open position hatte. Das hätte er ja fast vergessen. Also bewegte er sich in gemäßigtem Tempo auf sie zu. Kleinkaiser war ein großer schwerer Mann, der allein durch seine Leibesfülle Eindruck machte. Leutselig grüßte er nach rechts und links, die Mitarbeiter kannten ihn aus diversen Meetings und dann sprach er die Schröder an. Ob sie nicht einen kleinen Augenblick Zeit für ihn habe. Sie hatte und bat ihn schon mal in ihr Büro. Hier gab es Kuchen und Kaffee, denn der Mitarbeiter auf dem Gang hatte Geburtstag. Man bot auch Kleinkaiser ein Stück an, was ihn sehr freute. Dann fragte er immer noch kauend, ob sie ihm nicht mal kurz ihren Werdegang schildern könne, er habe noch keine Zeit gehabt, sich ihre Unterlagen anzuschauen. Er fand, das war ein sehr wertschätzender und freundlicher Einstieg in das Gespräch.

Die Schröder war ja schon nicht schlecht, bei dem, was die alles schon gemacht hatte. Die wäre in der Tat die passende Kandidatin für die im Zuge der Fusion neu zu besetzende Stelle der Bereichsleitung. Führen konnte sie offensichtlich auch, wie man an der Stimmung im ihrem Team sehen konnte. Aber das ging ja gar nicht. Die Position berichtete direkt an den Vorstand und an diese Schnittstelle wollte man unmöglich jemanden setzen, der von den Blauen kam. Und so erklärte er ihr dann, dass er gar nicht gewusst hätte, wie viele einschlägige Erfahrungen sie mitbrächte und es täte ihm auch leid, aber sie würde wohl verstehen, dass sie nicht zum Zuge kommen würde. Auf dieser wichtigen Position müsse jemand platziert werden, der das volle Vertrauen des Führungsgremiums genieße und da hätte man sich entschieden, eine enge Mitarbeiterin des Vorstandes zu besetzen. Denn eine Frau sollte es schon sein. Zugegebenermaßen hätte diese junge Frau noch nicht eine vergleichbare Berufs- und Führungserfahrung und eigentlich wäre es noch etwas zu früh für sie, zumal sie ja auch familiär stark belastet sei, aber das ginge jetzt nun mal nicht anders. Er hoffe auf ihr Verständnis und ihre Unterstützung. Sie könne ihn immer ansprechen in Fragen, die ihre persönliche Entwicklung betrafen. Das sei doch selbstverständlich.

Die Schröder stand auf, ging zu ihrem Schreibtisch und nahm ein offenbar schon früher vorbereitetes Blatt heraus. Sie setzte ihre Unterschrift und das Datum darunter und schob es ihm über den Tisch. Jetzt saß er da mit seinem Kuchen. Frauen waren aber auch zu empfindlich.

#### Über die Gastautorin:

Julie Richter hat langjährige Berufserfahrung als Personalleiterin und lebt heute als Personalberaterin in der Nähe von Berlin.

## Management-Spitzen

### Nr. 10: Zurück aus der Sommerfrische

Schwungvoll öffnete Franz Morgenroth die Tür zu seinem Büro. Ebenso schwungvoll packte er seine Aktentasche aus und verließ das Büro sofort wieder, um sein Team im angrenzenden Raum zu begrüßen. „Oh Chef, Sie sehen ja sehr erholt aus!“ „Herr Morgenroth, schön Sie zu sehen!“ „Oh wow, Sie wirken ja voller Tatendrang. Und das am ersten Tag nach Ihren Ferien!“ Das Team freute sich, die Führungskraft so guter Dinge wiederzusehen. Vor seinem Urlaub, nein falsch: vor seiner ‚Sommerfrische‘ (er nutzte den antiquierten Begriff gerne, weil die Sommerfrische ihn nicht nur abschalten ließ, sondern ihn immer auch auf neue, frische Ideen brachte), war es ganz schön hektisch zugegangen. Ein wichtiges Projekt stand kurz vor dem Abschluss und brachte alles mit, was man in einem Endspurt vor dem Urlaub nicht gebrauchen konnte. Letztlich hatte alles gut geklappt und Franz Morgenroth war sichtbar erleichtert in seine ‚Sommerfrische‘ gegangen. „Guten Morgen zusammen! Schön, dass ich wieder hier bin. Die Sommerfrische war fantastisch, aber alles hat eben auch mal ein Ende. Die Einschulung unseres Jüngsten hat auch gut geklappt, jetzt können wir hier wieder Gas geben. Was meint ihr?“ Aha. Das Team wurde hellhörig, denn zu seinen Worten hatte er diesen bestimmten Blick aufgesetzt, der erfahrungsgemäß darauf hindeutete, dass etwas Neues in der Luft lag. Im letzten Jahr hatte es nach der ‚Sommerfrische‘ eine neue Aufgabenverteilung im Team gegeben und darauf abgestimmt eine neue Sitzordnung. Wie das so bei Veränderungen ist – nicht ohne anfängliches Murren, aber, und das zeichnete seine Mitarbeiter aus, auch mit Offenheit und Neugier. Alles hatte sich gut eingespielt und Lisbeth Wiesemeier erinnerte sich nun: „Aha, Chef, neue Aufgabenverteilung? Neue Sitzordnung? Oder was ist es dieses Jahr?“ Sie kannten ihn eben. „Nein, nein“, entgegnete Franz Morgenroth. „Viel besser. Ihr könnt alle einen ganz großen Nutzen daraus ziehen und Spaß machen wird es bestimmt auch! Ich habe mich in der Sommerfrische mit den Themen Zeit- und Selbstmanagement befasst. Die Aufgaben werden immer komplexer, das Unternehmen arbeitet immer globaler. Von dieser ständigen Erreichbarkeit mal ganz zu schweigen. Ich habe mir gedacht, dass wir unsere Arbeit noch besser organisieren sollten. Strukturieren. Optimieren. Und damit Stress vermeiden können. Und an dieser Stelle kommen Sie ins Spiel, Frau Laux.“ Er zeigte auf die Praktikantin, die das Team noch bis zu Beginn des Herbstsemesters unterstützte. „Wenn Sie bitte für Ende kommender Woche einen Termin einstellen und eine Präsentation für uns alle aufbereiten, in der Sie uns die verschiedenen Techniken und Hilfsmittel aus dem Selbst- und Zeitmanagement nahebringen. Also Eisenhower-Technik, Pareto-Prinzip, ALPEN-Methode, Monats-, Wochen-, Tages-, Notfallpläne, Ablagetechniken, Kalendernutzung, Zeittypen, Sägeblatt-Effekt, 72-Stunden-Regel usw., usw. – das ist doch ein tolles Projekt, oder?“ Nadine Laux nickte zustimmend – aber was sollte sie in diesem Moment auch anderes tun. „Literatur bekommen Sie von mir, dann bereiten Sie mal was vor und wir stimmen das ab. Am besten kommenden Dienstag? Dann ist noch Zeit für Änderungen.“ „Spannend, Chef, aber können wir nicht einfach mit unseren Vorlagen aus dem Projektmanagement und den Kalenderfunktionen weiterarbeiten ... um nur zwei Beispiele zu nennen?“ fragte Lisbeth Wiesemeier. „Dagegen spricht ja auch nichts, aber ich möchte einfach mal andere, frische und auch kreative Wege aufzeigen, die uns helfen können, noch effizienter zu werden“, erwiderte Franz Morgenroth. „Ich bin da auf eine ganz spannende Technik gestoßen, die ich jetzt mal in den kommenden Tagen ausprobieren will. Seid gespannt.“ Nun denn. Das Team war also gespannt.

So machte sich Nadine Laux an die Arbeit, durchforstete Franz Morgenroths Literatur und noch mehr Literatur aus der Universitätsbibliothek und gestaltete eine informative, ansprechende Präsentation. Sie bereitete Vorlagen für die verschiedenen Techniken und Hilfsmittel vor und war zufrieden mit ihren Ergebnissen. Pünktlich zum Abstimmungstermin betrat sie das Büro von Franz Morgenroth. Hier hatte sich über Nacht eine weiße Wand in eine bunte verwandelt. Voller kleiner Haftnotizen in allen Farben, kreisförmig angeordnet. Es gab einen großen Außenkreis mit der Beschriftung ‚Zu erledigen‘, einen Kreis weiter innen mit ‚In Bearbeitung‘ und einen Kernkreis mit der Überschrift ‚Erledigt‘. Nadine Laux staunte nicht schlecht. „Wandernde Haftnotizen, klasse, oder?“, fragte Franz Morgenroth begeistert. „So kann ich immer auf einen Blick sehen, was ansteht, wie es weitergeht und was erledigt ist.“ In dem Moment öffnete sich die Tür und Bereichsleiter Kotowski trat mürrisch herein. „Was ist denn hier los? Karneval? Alles ist bunt!? Ist Ihnen Ihr Urlaub nicht bekommen? Ach, sorry, Ihre Sommerfrische! Ich habe eher den Eindruck, ich muss den Laden hier mal frisch machen. Haben Sie sich schon einen Überblick über das neue Projekt verschafft?“ „Selbstredend, Herr Kotowski. Hier sehen Sie das Ergebnis.“ Er zeigte auf seine bunte Haftnotizenwand. „Sagen Sie nicht immer, dass wir Abteilungsleiter mutiger sein sollen und neue Wege gehen müssen?“

## Management-Spitzen

### Nr. 11: Die bar Probleme

Von Gastautorin Julie Richter

Um die Bar, deren Leitung Lessing seit Kurzem inne hatte, stand es nicht gut. Vielen Kunden hatte man zugestanden, ihre Biere und Kurzen auf Bierdeckeln anzuschreiben statt direkt zu zahlen und spätestens seit der Finanzkrise hatte die Zahlungsmoral mächtig gelitten. Auch das zweite Standbein, die Mittagessenversorgung der umliegenden Schulen, die Lessings Vorgänger Schiller zwecks Diversifizierung und Erschließung todsicherer Einnahmequellen aufgetan hatte, lief mehr als mäßig. Es stellte sich nämlich heraus, dass auch die Schulen kämpfen mussten und man vergessen hatte, eine Mindestabnahme zu vereinbaren ohne die sich das Ganze überhaupt nicht rechnete.

Erst vor 3 Monaten war Schiller mit großem Brimborium verabschiedet worden. Es war unklar, ob ihm die missliche Lage der Bar bewusst gewesen war oder nicht. In der Öffentlichkeit jedenfalls war er hoch angesehen. Es gab nicht viele Bars, deren Chefs das von sich sagen konnten. Lessings Bar jedenfalls war nahezu pleite, wenn nicht bald eine geniale Lösung gefunden würde. Schiller und er steckten die Köpfe zusammen und letztlich hatte Lessing die entscheidende Vision: Was, wenn man die Flucht nach vorn anträte und durch den Zukauf der Nachbar-Bar zwei Ecken weiter so tun könnte, als wären alle Probleme diesem Geschäft anzulasten? Man schaffte sich einen missliebigen Konkurrenten vom Hals und lenkte von den eigenen Problemen ab und war auf einmal der Held schlechthin, der eine der größten Bars in der ganzen Region leiten würde. Und man konnte es allen zeigen.

Es war bekannt, dass die andere Bar, in der Lessing früher selbst einmal tätig gewesen war, es mit dem Anschreiben noch bunter getrieben hatte. Aber sie hatte auch die zahlungskräftigere Kundschaft und selbst wenn es im Augenblick schlecht lief, war zu erwarten, dass die Kunden nach der Krise zahlen würden. Man brauchte nur einen langen Atem. Und es kam dazu, dass die andere Bar weitaus besser gelegen war und über einige höherwertige Dependancen mit interessanter Ausstattung verfügte, die man vielleicht noch zu Geld machen konnte.

Jetzt hieß es, schnell handeln und Nägel mit Köpfen zu machen. Schiller rief Goethe an, zu dessen All-Fun-Tours-Konzern die andere Bar noch immer gehörte. Es war eine Fehlentscheidung von Goethes Vorgänger gewesen, die Bar zu kaufen in der Hoffnung, die Barbesucher würden ihren Urlaub dann vor allem mit All-Fun-Tours verbringen. Das Geschäft war gründlich danebengegangen, und Goethe wollte das ständige Sorgenkind so schnell wie möglich loswerden. Besser hätte es nicht laufen können. Auch der Bürgermeister, dessen Meinung man vorsorglich einholte, sah das Geschäft positiv.

Besser einen großen Laden, der fast pleite war als zwei kleinere, die man wirklich schließen musste. Die Jungs und Mädels hätten alle auf der Straße gestanden und die öffentliche Hand belastet und außerdem wäre die gesamte Barlandschaft in der Stadt mächtig ins Wanken geraten. Allein das hatte die Transaktion gerechtfertigt. Und bis irgendjemand merken würde, dass das Geschäftsmodell zweimal minus nicht immer plus ergibt, würde noch eine Weile Zeit ins Land gehen.

#### Über die Gastautorin:

Julie Richter hat langjährige Berufserfahrung als Personalleiterin und lebt heute als Personalberaterin in der Nähe von Berlin.

## Management-Spitzen

### Nr. 12: Mauerfall

Von Gastautorin Julie Richter

Für R. K.

Seine neue Personalreferentin kam aus dem Osten. Unfassbar, was hier in der Zentrale alles so einlief. Aber Volker Lerner war neugierig und gute Beziehungen zu HR sind eine Grundvoraussetzung für effizientes Arbeiten. Er wollte schließlich eine beachtliche Zahl neuer Mitarbeiter einstellen. Und da musste Personal ran.

Also lud er sie zum Essen ein. Hässlich war sie nicht, aber ein wenig dünn. Man wusste ja, dass es im Osten mit dem Fleisch nicht so dicke war und so gingen sie zusammen in ein tolles Steakrestaurant.

Sie unterhielten sich ununterbrochen und verstanden sich auf Anhieb. Ihr war wohl seine Absicht nicht ganz klar, aber Lerner konnte ihr glaubhaft versichern, dass es hier nur darum ging, eine gute gemeinsame Arbeitsbasis zu schaffen und zu lernen, wie der andere tickt.

Bei der Auswahl des Essens tat sie sich schwer. Schließlich entschied sie sich für einen Salat mit Putenbrust. Naja, das waren ja nicht gerade die Supersteaks, die er ihr nahe bringen wollte. Aber was soll's, sie fühlten sich wohl und entwarfen gleich einen Schlachtplan für die nächste Rekrutierungsaktion. Das Essen hatte sich auf jeden Fall gelohnt und wenn er mal ehrlich war, aß er Steaks gar nicht so gerne. Nur ihretwegen war er in dieses Restaurant gegangen. Das war der Beginn einer hervorragenden Arbeitsbeziehung...

#### Über die Gastautorin:

Julie Richter hat langjährige Berufserfahrung als Personalleiterin und lebt heute als Personalberaterin in der Nähe von Berlin.

## Management-Spitzen

### Nr. 13: Alle Jahre wieder!

„Dann noch eine Sache. Weihnachten steht vor der Tür. Und damit auch wieder unsere schöne Dezembertradition. Durch das letzte Projekt bin ich noch gar nicht dazu gekommen, mit Euch über das Wann und Was zu sprechen.“ Teamleiterin Charlotte guckte entschuldigend und zugleich fragend in die Runde. „Wie wäre es denn, wenn wir dieses Jahr mal was anderes machen anstatt auf den Weihnachtsmarkt zu gehen?“

„Ja super, wie wäre es mit bowlen oder essen gehen?“ schlug Julia euphorisch vor.

„Bowlen? Ich glaube, das klappt mit meinem Knie nicht. Nach der OP bin ich da lieber noch etwas vorsichtig“, entgegnete Werner. „Was haltet Ihr denn von einem Theaterbesuch?“

„Theater! Da können wir uns doch gar nicht unterhalten. Also ich finde ja, wir könnten auch einfach mal essen gehen, vielleicht italienisch“, so die Meinung von Alexander, dem offensichtlich auch gleich das Wasser im Mund zusammenlief.

„Bowlen! Theater Italiener! Warum wollt Ihr denn was anderes machen als in den Vorjahren? Ich fand den Weihnachtsmarktbesuch immer nett!“ Niklas blickte die anderen erstaunt an.

„Also mir ist es egal, ich richte mich gerne nach Euch!“ Charlotte fing an, ihren Kalender zu durchstöbern.

Julia lachte: „Stimmt, Charlotte, das hast Du letztes Jahr versprochen, nachdem Du mal wieder viel zu spät warst, weil die Geschäftsführung noch eine dringende Rückfrage hatte. Meinst Du denn, dass es dieses Jahr anders aussieht? Wenn ich auf unseren Projektkalender gucke, habe ich da so meine Zweifel.“

„Es ist jedes Jahr so mit unseren Planungen. Wir legen viel zu spät los, jeder will was anderes, dann finden wir auf Krampf einen Termin und dann ...“ Werner schüttelte den Kopf.

Alexander: „... und dann sind Kinder krank, die Grippe holt uns ein und überhaupt ist der ganze Dezember voll mit Weihnachtsfeiern vom Kegelclub, Sportverein, der Musikschule, Krabbelgruppe und und und. Übrig bleiben dann meistens nur drei von uns, die auf den Weihnachtsmarkt gehen. Warum verschieben wir nicht einfach mal in den Januar, wenn alles wieder ruhiger ist? Und dann sitzen wir alle zusammen gemütlich bei einem Italiener und können uns mal in Ruhe unterhalten und Spaß haben.“

„Ach Leute“, schüttelte Charlotte den Kopf, „ich möchte Euch aber doch gerne vor Weihnachten noch einladen und mich bedanken für Euren Einsatz und Eure Unterstützung. Das ist mir echt wichtig. Lasst uns doch mal in den Kalender gucken.“

Zehn Minuten lang wurden Terminoptionen in den Ring ge- und wieder verworfen. Übrig blieb der Donnerstag vor den Betriebsferien. „Also da wird doch kaum noch was sein, da sind doch auch die Geschäftsführer schon in Weihnachtsstimmung oder selber auf Weihnachtsfeiern unterwegs“, meinte Charlotte optimistisch. „Ich finde ja die Idee mit dem Italiener gut! Was meint Ihr? Ich lade Euch zu meinem Lieblingsitaliener ein. Der Abend geht auf mich, wir sitzen im Warmen und überhaupt, das ist doch mal was anderes!“

Die Wochen gingen ins Land, der Donnerstag vor den Betriebsferien und damit der Besuch bei Charlottes Lieblingsitaliener standen vor der Tür. Im Team herrschte Vorfreude auf einen gemütlichen Abend, und gegen halb sechs verließen alle das Büro, um zu Fuß Richtung Charlottes Lieblingsitaliener zu gehen. Charlotte war heilfroh, dass wirklich nichts dazwischen gekommen war und einem entspannten und lustigen Teamabend nichts mehr im Weg stand. Gerade weil die letzten Wochen wieder turbulent und stressig genug gewesen waren. Fröhlich kam das Team beim Italiener an, Charlotte wollte die Tür öffnen - die sich allerdings auch mit Nachdruck nicht öffnen ließ. Da entdeckte Werner ein Schild mit der Aufschrift „Heute geschlossene Gesellschaft!“ Erschrocken schlug sich Charlotte mit der Hand vor die Stirn: „Das darf nicht wahr sein! Ich bin aber auch zu blöd! Vor lauter Projektgewusel habe ich vergessen, uns für heute einen Tisch zu reservieren. Oh nein! Das tut mit echt leid!“ „Ach Charlotte, macht doch nichts“, brabbelte das Team durcheinander, „wir machen einfach spontan was anderes.“ „Und ich hätte auch schon einen Alternativvorschlag“, glückte Niklas, „dieses Jahr sind wir komplett! Wie wäre es denn mit einem Weihnachtsmarktbesuch?“