

Management-Spitzen

Nr. 14: Immer freitags

Von Gastautorin Julie Richter

Für B. B.

Immer freitags trafen sich die Bereichsleiter der Serviceeinheiten zu einer auch „Freitagsrunde“ genannten Besprechung. Den Vorsitz führte wie immer Jan Nielsen. Das hatte sich so eingebürgert. Er war mal der Chef gewesen, aber seitdem man alle Querschnittsfunktionen divisionalisiert hatte, konnte er den anderen Teilnehmern nur noch gute Ratschläge geben, was er auch gern und reichlich tat. Ina Grasbaum nahm an diesem Freitag stellvertretend für ihren Chef teil. Ihr Bericht liest sich so:

=====

Zunächst erteilt Nielsen das Wort an Frau Weinheim, die von 2 „Sonderfällen“ berichtet, die das Unternehmen mal wieder richtig „Kohle“ kosten werden. Das ist, alle pflichten sofort bei, ein starkes Stück, denn wenn die Führungskräfte mal richtig ihren Job täten, wäre das alles nicht nötig.

Frau Leibach-Russwurm wird von Herrn Nielsen angezählt, da sie mit der Nachbarin schwätzt, berichtet dann über neue Strukturen in ihrer Einheit und erläutert, dass es eine Sonderprämie für Dingenskirchen (muss man nicht verstehen) geben wird. (So schlecht kann es uns nicht gehen, Anmerkung der Schreiberin)

Herr Tillmann (ebenfalls von Nielsen angezählt - kommt 4 Minuten zu spät) trägt ein „Anekdötchen“ zum Thema Dienstwagen bei. Hier blockiere der Autobetrieb die Bestellungen. Nielsen äußert sich empört über diese Art („...wie kann der Autobetrieb etwas blockieren, wozu es noch keine abschließende Entscheidung bzw. Durchführungsverordnung gibt!“). Herr Jonas merkt der Vollständigkeit halber an, dass wohl derzeit 32 Bestellungen vorlägen und blockiert würden. Unfassbar.

Frau Maaß berichtet über das Informationsrecht des Betriebsrates zu Versetzungen zwischen einzelnen Betrieben. Hier zückt Herr Schwarz sofort und unaufgefordert ein vorbereitetes Excel-Sheet, was keiner so richtig versteht, und man ist sich schnell einig, dass man ca. 60 % der dort aufgeführten Infos nicht brauche, Herr Schwarz wird das Sheet anpassen ...

Ina Grasbaum berichtet auf Anfrage von Nielsen, sie habe aktuell keine spannenden Sonderfälle und auch keine „Anekdötchen“ aus ihrem Bereich für ihn. Nielsen fragt leicht pikiert: „... für die Runde auch nicht?!“ Die Unterzeichnerin verneint, Kommentar von Herrn Bormann: „Schade.“

Da er mal das Wort hat, berichtet er sogleich über die „Gemengelage“ in einer Tochtergesellschaft. Ansonsten laufe die Budgetplanung in seinem Bereich. Hier ergänzt Herr Tillmann, dass in seinem Bereich auch ... - ach was!

Schnell greift sich Schwarz noch einmal das Wort und berichtet von einer Ausschusssitzung, in der der Betriebsrat die Frage stellte, wie das Unternehmen denn nun mit diesen „Schneetagen“ für nicht leitende Mitarbeiter umzugehen gedenke ... (gemeint ist die Kälteperiode - Anmerkung der Schreiberin).

Management-Spitzen

Nr. 14: Immer freitags

Von Gastautorin Julie Richter

Man ist sich in dem Kreis schnell einig, dass die Firma nicht auch noch für das Wetter zuständig sei und von daher die Handhabe in der Verantwortung der einzelnen Führungskraft liege ...

Hier fällt Frau Maaß ein, dass der Betriebsrat auf seiner Homepage eine Information zum aktuellen Umbauprogramm einstellen und darüber alle Mitarbeiter per E-Mail informieren wolle ...

Achtung wichtig: Alle sind sich sofort einig! Das gibt es nicht, wo kommen wir da hin!!

Schwarz ist mit den „Schneetagen“ noch nicht zu Ende und fährt fort, dass wohl einer der Betriebsräte in seinem Büro während der Kältezeit bauliche Veränderungen - ohne vorherige Absprache - hat vornehmen lassen. Nielsen will darüber detailliert informiert werden, Schwarz prognostiziert schon mal eine mögliche Vorgehensweise: Entweder der Betriebsrat zahlt den Umbau privat oder Abmahnung ...

Daraufhin sinniert Nielsen über das Thema Betriebsrat im Allgemeinen und den genannten im Besonderen, stellt noch eine Nachfrage an Schwarz, die dieser nicht beantworten kann, weil er gerade mit seinem Nachbarn Jonas schwätzt und deshalb auch ermahnt wird.

Jonas setzt die richtigen Prioritäten und berichtet in dieser Runde über die eventuell mögliche Vermittlung eines Mitarbeiters im unteren Tarifbereich an ein Nachbarunternehmen. Das brächte uns ja einen wesentlichen Schritt weiter. Hier fällt Nielsen plötzlich das Thema „E-Akte“ ein und so fragte er Schwarz „hinterhältig“ nach dem Stand der Dinge. Dieser muss zugeben, dass dieses Thema in einer Betriebsratssitzung sehr „unglücklich“ vermittelt wurde und daher erst mal „on hold“ sei. Nielsen feixt.

Da fährt Jonas fort und stellt die neue Ampel vor, leider hat sie dem Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrates nicht gefallen. Nachfrage durch Schwarz, was der GBR an der Ampel auszusetzen habe. Antwort Jonas: „Die Ampel steht zu oft auf rot!“ Fazit: Man wird die Ampel anpassen.

=====

Lieber Chef, gern werde ich Sie demnächst wieder bei dieser wichtigen Runde vertreten. Man lernt ja was fürs Leben. Freitags immer.

Über die Gastautorin:

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

Management-Spitzen

Nr. 15: Das ist ein Guter! – Teil 1

Montagsabstimmung beim Vorstandsvorsitzenden Hubert Klaus. Eigentlich ein wirklich ungünstiger Wochentag, befand Bernhard Hobel, seines Zeichens verantwortlich für die Betreuung des sogenannten „OFK“ (Oberer Führungskreis), zu dem die ersten beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands zählten. Denn am Wochenende hatte Hubert Klaus in der Regel viel Spaß daran, sich mit der aktuellen Management-Literatur zu befassen und sich neue Strategien und Prozesse auszudenken. Zunächst abstrakt. Denn für die weitere Ausarbeitung hatte er ja im Ressort Personal Bernhard Hobel, den zuständigen Personalleiter.

„Hobel, Talent Management ist in aller Munde. Wie stehen wir dazu? Was machen wir da momentan?“ Hobel berichtete über verschiedene Prozesse und deren Akzeptanz bei den Personalreferenten und Fachbereichen. „Aha, also nichts aus einem Guss? Irgendwas, was aufeinander aufbaut? Das hört sich eher nach einzelnen Baustellen an, die bei Bedarf bearbeitet werden. Ich habe gestern einen spannenden Artikel gelesen. Kompetenzmodelle, Assessment Center, Potenzialverfahren, Nachfolgeplanung und so weiter und so weiter. Das brauchen wir, um mit dem Trend zu gehen. Ich weiß, ich weiß, Sie hatten da auch schon mal einen Vorstoß gemacht. Jetzt ist die Zeit reif. Ich möchte dazu ein unternehmensweites Konzept sehen. Und mich selber involvieren. Die Hellgrauen machen da spannende Sachen, wie ich las. Ich muss mal den Wissmacher dazu befragen, wir sehen uns morgen bei einem Symposium. Also legen Sie mal los, kommenden Montag berichten Sie mir bitte. Und kaufen Sie ruhig eine Beratung ein, bei diesen neuen Konzepten müssen wir in der Fläche Überzeugungsarbeit leisten, das schaffen wir am besten mit Beratern.“

Jetzt ist die Zeit reif, so so, dachte Bernhard Hobel auf dem Rückweg in sein Büro und machte sich ans Werk. Erst einmal ein Mind Map mit den ersten Ideen malen und dann eine Checkliste schreiben. Das Wichtigste: die externe Beratung kontaktieren. Die hatten Erfahrung in diesen Themen und sicher einiges in der Schublade, das man zumindest als Grundlage nutzen konnte. Natürlich alles eng abgestimmt und im Schulterschluss – wegen der Glaubwürdigkeit in der Fläche, da hatte Klaus sicher recht.

Die Woche verging wie im Flug. Handelte es sich schließlich um ein Großprojekt und andere Aufgaben wollten schließlich auch noch gestemmt werden. Aber die Unternehmensberatung hatte natürlich Konzepte und Charts in der Schublade, sodass Bernhard Hobel am Freitagvormittag eine Konzeptpräsentation an Hubert Klaus mailen konnte, damit dieser sich am Wochenende schon einmal einlesen konnte.

Nach einem sonnigen Wochenende trafen sich Vorstandsvorsitzender und Personalleiter gut gelaunt zur Montagsabstimmung. „Wunderbar, Hobel, das macht alles Sinn. Von mir ein klares Go! Die Beratung scheinen Sie ja gleich gut eingeordnet zu haben. Sehr gut! Wir müssen auf jeden Fall eine breite Akzeptanz in der Fläche haben. Und deswegen ist es mir auch so wichtig, dass ich selber involviert bin. Überlegen Sie sich mal, an welchen Stellen das Sinn macht. Wann legen wir los?“

Lesen Sie im 2. Teil, wie es Personalleiter Bernhard Hobel gelingt, das Thema Talent Management im Unternehmen auszurollen und den Vorstandsvorsitzenden Hubert Klaus in die Umsetzung zu integrieren ...

Sie können sich auch aktiv am 2. Teil beteiligen!

Wie soll die Management-Spitze „Das ist ein Guter!“ weitergehen? Mailen Sie mir Ihre Ideen an <mailto:mail@kathrin-suedmeyer.de>, Stichworte genügen. Einsendeschluss ist Freitag, 10. April. Veröffentlicht wird der 2. Teil am Sonntag, 19. April.

Management-Spitzen

Nr. 15: Das ist ein Guter! – Teil 2

Rückblick: In Teil 1 hat Personalleiter Bernhard Hobel vom Vorstandsvorsitzenden Hubert Klaus einen Großauftrag zum Thema Talent Management erhalten. Mit der Besonderheit, dass der Vorstandsvorsitzende aktiv in die Umsetzung eingebunden werden will ... Lesen Sie im zweiten Teil, wie sich das Projekt weiterentwickelt hat. Viel Vergnügen!

Wieder mal Montagsabstimmung beim Vorstandsvorsitzenden Hubert Klaus. 12 Wochen waren seit Auftragsverkündung ins Land gegangen. 12 Wochen, in denen Personalleiter Bernhard Hobel und seine Spezialisten der Personalentwicklung intensiv mit der Unternehmensberatung Leihbaum zusammengearbeitet hatten. Zusammen mit unterschiedlichsten Unternehmensvertretern war ein Kompetenzmodell entwickelt worden. Und im stillen Kämmerlein waren Anforderungsprofile entstanden, zunächst für die zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands, für die ganz dringend ein Assessment Center benötigt wurde. Eine aktuelle Entwicklung, die sich aus einem der diversen Gespräche zwischen Bernhard Hobel, Hubert Klaus und der Beratung ergeben hatte. Mit Blick auf die Nachfolgeplanung galt es nun mit Hochdruck ein Auswahlverfahren aufzusetzen. Nur gut, dass eine Unternehmensberatung da viel Erfahrung und auch diverse Instrumente im Köcher hatte. Darauf konnte man aufbauen. Ganz zu schweigen von der Akzeptanz solcher Verfahren. In anderen Kontexten hatte Bernhard Hobel leidvoll mit seinen Leuten erfahren müssen, dass nicht immer Bereitschaft für den Einsatz neuer Personalinstrumente vorhanden war. Wurde jedoch ein neuer Prozess mit fundierter Beraterexpertise ins Unternehmen gebracht, konnte das in der Wahrnehmung vieler nur qualitativ gut sein. Bei DER wissenschaftlichen Expertise im Hintergrund – gar keine Frage.

Der Senior Partner von Leihbaum brachte Hubert Klaus auf den neuesten Projektstand, dieser äußerte sich zufrieden: „Sehr gut, prima, prima, ich sehe, dass Sie alle sehr gut harmonieren im Projekt, sonst würde es nicht diese Fortschritte geben. Dann steht also den ersten Beobachterschulungen in der zweiten Aprilhälfte nichts im Weg. Prima, prima. Sie wissen ja, ich lege großen Wert darauf, in verschiedenen Veranstaltungen dabei zu sein und Flagge zu zeigen. Unsere Leute sollen sehen, dass ich absolut hinter den neuen Prozessen stehe. Vorbildfunktion ist immer wichtig, wissen Sie? Nur so bringt man die Führungskräfte und Mitarbeiter hinter sich. Planen Sie mich also unbedingt in die Beobachterschulungen mit ein. Ist ja für mich auch eine tolle Abwechslung zu meinen anderen Aufgaben.“

Ein Dienstag in der zweiten Aprilhälfte. Die Beobachterschulung steht an, die Teilnehmer (ihres Zeichens Manager aus dem Oberen Führungskreis) sind anwesend und warten auf Hubert Klaus. Der klingelt auf Bernhard Hobels Handy durch und lässt sich für die erste halbe Stunde entschuldigen, eine wichtige Rücksprache mit dem Vertriebsvorstand. Nach 45 Minuten stößt Hubert Klaus zur Schulung dazu und lässt es sich nicht nehmen, einen kurzen Abriss zur Entstehung dieses für ihn so bedeutsamen Großprojektes zu geben und zu betonen, dass auch er in seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender aktiv einen Beitrag zum Talent Management des Unternehmens leisten will (was bei einigen Teilnehmern Fragezeichen auf der Stirn entstehen lässt, bei anderen zustimmendes Nicken). „So, Hobel, wo sind wir denn gerade?“ Bernhard Hobel schlägt die entsprechende Seite in Hubert Klaus' Beobachterordner auf und signalisiert den beiden Vertretern von Leihbaum, mit der Schulung fortzufahren. Natürlich lassen diese es sich nicht nehmen, Hubert Klaus kurz ins Boot zu holen und zu informieren, was in den ersten 45 Minuten vermittelt wurde. „Nun sind wir an der Stelle angelangt, wo wir uns intensiv mit den Übungen des Assessment Centers befassen wollen, zunächst das Interview. Dazu haben wir ein Rollenspiel vorbereitet zwischen Kandidat und Interviewer, das wir Ihnen gleich auf Video zeigen möchten.“ Doch zuvor erfolgt die Einweisung in Beobachtungskategorien, Beobachtungsdimensionen und Verhaltensanker, um differenzierte Beobachtungen zu ermöglichen. Nach weiteren 45 Minuten, in denen Hubert Klaus einige Male entschuldigend den Raum verließ, um zu telefonieren, ist es dann soweit, das Rollenspiel wird gezeigt und alle machen fleißig, wie zuvor gelernt, Mitschriften über ihre Beobachtungen. Anschließend sollen die Beobachtungen besprochen werden, die Manager führen entsprechend aus, was sie genau gesehen und gehört haben, und Hubert Klaus strahlt: „Das finde ich ja klasse, was Sie alles beobachtet haben. Ich sage ja - Talent Management ist sooo wichtig in der Zukunft! Das müssen wir ernst nehmen!“ Auf die Frage des Senior Partners von Leihbaum, ob er denn in seinen Beobachtungen übereinstimme mit dem bisher Gesagten, nickt Hubert Klaus und verkündet: „Ach, ich habe mir das gar nicht so im Detail aufgeschrieben. Ich habe in meinem Job schon soooo viele Gespräche geführt, dass ich der Einfachheit halber mein Fazit notiert habe: Den würde ich nehmen, das ist ein Guter!“

Management-Spitzen

Nr. 16: Schön auf dem Boden bleiben!

Von Gastautorin Julie Richter

Vielflieger Max Blumberg gehörte nicht zu der ganz besonderen Elite, die direkt über die Rollbahn zum Flieger gebracht wurde, aber Senator war ja schon mal was. Leider half ihm das wenig, ein kontinuierlich bestehendes Optimierungsproblem zu lösen: Fuhr er relativ spät zum Flughafen, quasi auf den letzten Drücker, lief er Gefahr, den Flieger zu verpassen, denn warten ließ man das Flugzeug seinetwegen nicht. Kam er zu zeitig, blieb ihm nichts anderes übrig, als seine Zeit in der für ihn relevanten Wichtiger-Lounge zu verbringen. Und das ging ihm zunehmend auf den Geist. Nicht, dass das angebotene Essen schlecht gewesen wäre - mehr oder weniger gewöhnte man sich an die Standardhäppchen, -salate und -suppen. Aber die Atmosphäre!!!

Es wurde immer schlimmer. Das Publikum, vorwiegend männlich, schlurfte, den unvermeidlichen Trolley hinter sich herziehend, vor sich hin. Gern das Handy am Ohr und mit den Augen die Umgebung taxierend, wo denn ein geeigneter Sitzplatz zu finden sei. Und Blumberg hatte natürlich Verständnis, dass man sich irgendwie orientieren musste, aber dazu auch noch laut in das Handy brüllen? Überhaupt schien telefonieren nur möglich unter gleichzeitigem Hin- und Herlaufen. Während man sich am Buffet bediente hielt man das Gerät zwischen Schulter und Ohr fest, sofern man nicht über ein Headset verfügte. Leicht fiel da mal was neben den Teller, aber wozu war das Personal schließlich da. Hatte man seine Ecke gefunden, führte man die Unterhaltung kauend fort. Die anderen Gäste zu grüßen, galt offenbar als altmodisch und „bitte“ und „danke“ schien ohnehin abgeschafft zu sein.

Am meisten aufregen konnte sich Blumberg über die in den Sesseln lümmelnden Freaks, die schon durch ihr Äußeres kundtaten, dass ihnen soziale Normen eher schnurzegal sind. Und die Klamotten! Blumberg war es völlig unklar, wie die seinen Status erreichen konnten. Er trug Anzug und Krawatte, immer im Dienst.

Nachdem man zum wiederholten Male das Buffet abgesprochen hatte, türmten sich halbvolle Gläser und Tassen neben Tellern mit Essensresten auf den kleinen Tischen. Das Personal kam auch überhaupt nicht hinterher mit dem Abräumen. Der da hinten war sogar über seinem Tellerberg eingeschlafen. Nee, das war einfach nicht seine Klasse. Da waren ihm die wenigen Damen schon lieber. Einige schienen in der Tat allein unterwegs zu sein. Den Typ Unternehmensberaterin konnte er anhand der Kleidung und der Jugendlichkeit der Dame sofort ausmachen. Diese benahmen sich meist perfekt. Anders die älteren Semester, die meist unschwer als Selbstständige in irgendwas zu vermuten waren und gelernt hatten, ihre Umwelt zu ignorieren. Wo warteten eigentlich die vielen Mitglieder(innen) von Aufsichtsräten und Vorständen, die es neuerdings geben sollte? Jedenfalls nicht in der Lounge. Ach, und so richtig liebenswert fand er die meist älteren Damen mit exzellenter Frisur und Kleidung sowie Kelly-Bag, die ihren Ehemann auf Dienstreisen begleiteten oder auf dem Weg in den Urlaub waren. So stellte man sich das Verfliegen der Meilen vor. Diese Damen würden niemals kauend durch die Lounge schlurfen und hatten auch für die Mädels vom Service stets ein freundliches Wort. Konnten nicht alle so drauf sein?

Jetzt hatte er doch vor lauter Sinnieren fast seinen Aufruf überhört. Und seiner Frau musste er ja auch noch mitteilen, dass er jetzt im Flieger saß. Also schnell das Handy rausgeholt, mit der anderen Hand ein Griff in die Glasschale mit dem Lakritz- und Haribozeug und die ganze Handvoll schnell in die Hosentasche. Der Imbiss in der Business Class war schließlich auch nicht mehr das, was er mal war...

Über die Gastautorin:

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

Management-Spitzen

Nr. 17: Bänk ju foa trävelling wis ... ? Genau das ist hier die Frage!

Für Khaled und Thomas

Katharina Nordmann war einiges gewohnt auf ihren Bahnreisen. Kalte Abteile im Winter, heiße im Sommer. Verspätungen „aufgrund einer technischen Störung, wir bitten um Ihr Verständnis!“, fehlende Wagen („Leider fehlen heute die Wagen 9 und 11, es gibt aber noch freie Plätze am Ende des Zuges.“), geschultes und überaus freundliches Personal, aber auch nicht nachvollziehbare bis unhöfliche Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Wie eben in jedem Unternehmen. Für bestimmte Tagesformen konnte ja schließlich niemand etwas, und es gab ja auch immer noch den Wald, in den man etwas hineinschrie.

Doch heute reihten sich nun gleich mehrere Ereignisse aneinander, für die Katharina Nordmann und ihren Mitreisenden die Worte fehlten. Alles begann mit einer Verspätung am Startbahnhof in der deutschen Hauptstadt, was schon einige Reisende stutzig machte. Dann ein Stromausfall in einem ländlich gelegenen Bahnhof, nichts ging mehr, aber wenigstens flossen zu diesem Zeitpunkt noch Informationen zur weiteren Vorgehensweise (man bemühe sich um die Behebung des technischen Fehlers, falls das nicht gelinge, starte man einen Ersatzzug in der niedersächsischen Landeshauptstadt). Das war doch schon mal was! Nachdem die Behebung nicht gelang, wurde tatsächlich besagter Ersatzzug gechartert, der zum nächsten größeren Bahnhof fuhr. Doch dort nahm das Drama seinen Lauf, denn für einige Reisende in ländliche Orte wurden zwar Taxis gechartert – die vorab angekündigten Busse, die einen Großteil der Reisenden nach Frankfurt am Main fahren sollten, konnten leider doch nicht kommen, da kein einziger Bus verfügbar war. Alle im Einsatz auf dem Hessianstag in der Nachbarschaft, wie die leitende Zugbegleiterin mitteilte. So verblieb der Großteil der Reisenden uninformiert am Bahnhofsvorplatz stehen und versuchten, an weitere Informationen zu kommen. Einer Teilgruppe gelang das wohl, denn auf einmal stürmten etwa 30 Personen in Richtung eines Hotels. Man habe 25 Übernachtungen zur Verfügung stellen können, wer zuerst komme, mahle zuerst, teilte die leitende Zugbegleitung auf Anfrage begeistert mit. Dass diese Willkür der Verteilung nicht bei allen Reisenden gut ankam, damit konnte sie sich nicht befassen, denn sie habe quasi Standleitung zur Verkehrsleitung in Frankfurt am Main. Und die schien sehr unschlüssig zur weiteren Vorgehensweise, denn der Informationsfluss verebbte nun für eine lange Zeit vollständig.

Doch diese Zeit nutzten die Reisenden so gut es ging. Schließlich kann man so ein Ereignis auch durchaus positiv sehen: Wann hat man schon mal die Möglichkeit, so viele interessante neue Menschen und ihre Reisepläne, beruflichen Tätigkeiten und Temperamente kennen zu lernen?

Nach 90 Minuten dann die endgültige Lösung aus Frankfurt: leider keine Busse, keine weiteren Hotelübernachtungen, keine weiteren Taxigutscheine. Doch die, wie die leitende Zugbegleiterin meinte, immerhin gute Nachricht, es gebe ja eine Privatbahn, mit der man in etwa 70 Minuten weiterfahren könne, um dann nach einem weiteren Umstieg (benötigte Zeit dafür: 45 Minuten) in den frühen Morgenstunden (5 Uhr 30) am Hauptbahnhof Frankfurt am Main anzukommen. Es hätte ja schließlich auch sein können, dass gar kein Zug mehr fahre. Und man habe zusätzlich die Möglichkeit, 80 Euro zu verplanen für eine Hotelnacht oder eine Taxifahrt – Erstattung allerdings nicht garantiert, aber einen Versuch sei es doch wert? Stimmt, auch das sollte man doch wirklich mal positiv sehen!?

Die Reisenden taten ihren Unmut kund, mal lauter, mal leiser, mal stumm bzw. schriftlich über die Sozialen Netzwerke. Doch von diesem Unmut nahm sich das Zugpersonal nichts an, denn schließlich hielt die leitende Zugebegleiterin noch ein Ass im Ärmel. Denn das Unternehmen stelle sich hierzu ab sofort total transparent und fortschrittlich auf. Anstatt seinen Unmut beim Personal zu äußern, habe man jetzt ab sofort tolle technische Möglichkeiten im Beschwerdemanagement, was ja vielleicht einigen Smartphone-Fans entgegenkommen könne, so die leitende Zugbegleiterin. Man könne nun online gehen und die Frage beantworten ‚Wie zufrieden sind Sie heute mit uns?‘ Zugang zur Bewertung gebe es über einen QR-Code (das sind die schwarz-weißen Quadrate), zum Beispiel auch über Aufkleber, die man bald an den Sitzen in den Zügen fände. Lautes Gelächter bei den Reisenden und der Kommentar: „In welchen Zügen? Fahren ja im Zweifel keine!“

Bänk ju foa trävelling wis ...? Ja mit wem oder was denn eigentlich? Genau das war in dieser Nacht die Frage!

Management-Spitzen

Nr. 18: Sparbrötchen

Von Gastautorin Julie Richter

Zuerst wurden wieder mal die Kekse in den Meetings gestrichen. Jede Restrukturierungswelle fing so an und nur völligen Neulingen war nicht klar, was jetzt folgen musste. Allerdings hatte man diesmal nach neuen Wegen gesucht und einen Spitzenmann mit ebensolchem Gehalt eingestellt, der für nichts anderes zuständig war, als den Gesamtprozess zu steuern. Er hieß Sparfeld, Nomen est Omen, und hatte bei einschlägigen Projekten in anderen Häusern bewiesen, dass nur der Erfolg zählte. Koste es, was es wolle, das Runde musste ins Eckige.

Er selbst gönnte sich nichts, war früh der Erste und abends der Letzte. Auf seinem Tisch stapelten sich die Vorgänge, weil niemand sich traute, ohne das ok von Sparfeld etwas zu entscheiden. Und das dauerte manchmal; er konnte ja nicht überall sein.

Unterstützt wurde er von einer kleinen Truppe externer Berater, jener Sorte, die morgens gern mit nassen Haaren im Büro erscheinen, weil sie die Nacht durchgearbeitet hatten und nur zum Duschen ins Hotel gekommen waren. Sie erreichten außerordentliche Lernkurven dadurch, dass sie ihre praktischen Erfahrungen direkt aus den Firmen mitnahmen, die sie gerade berieten.

Und tatsächlich hatten sie schon weitere gute Einfälle produziert. Nach den Keksen gab es auch keine Tageszeitungen mehr, die Benzinquittungen der Dienstwagenfahrer wurden peinlichst untersucht, ob nicht jemand auch noch private Bonbons auf Firmenkosten bezogen hatte oder eine Autowäsche außer der Reihe. 2. Klasse bei Bahnfahrten verstand sich von selbst und ab sofort flog man Holzklasse. Natürlich galt das nicht für den Vorstand.

Als besonders drastisch erlebten die Mitarbeiter die Abstellung des Brunnens vor dem Haus, hatte er doch in der ihn umgebenden Betonwüste für etwas Fröhlichkeit gesorgt. Aber es half nichts, das Geld für das Wasser wurde gespart und abends ging man durch die Hallen und schaltete das Licht aus.

Plötzlich war eine Zahl im Raum, die ein konkretes Einsparvolumen auf Heller und Pfennig bezifferte. Da hatte sich der Vorstand irgendwo committed ohne mit den Beteiligten zu sprechen und jetzt hatten sie den Salat. Es war klar, dass die oben genannten Maßnahmen niemals ausreichen würden, um dieses Ziel zu stemmen. Also doch Personalabbau, nur wie und wo war völlig unklar, aber es bewährte sich wie immer die alte Formel: Einsparvolumen durch Durchschnittsgehalt der Mitarbeiter ist gleich Abbaupotenzial. Also rechnete Sparfeld, 10 Prozent gingen immer und bald hatten die einzelnen Bereiche ihre Zielvorgaben und das Problem, wie man sie wohl erreichen könnte. Der Vorstand sonnte sich derweil in der positiven Berichterstattung in der Presse, denn wen man abbaut, steigt der Börsenkurs und mehr wollen wir ja nicht.

Das einzig Blöde war nur die Sache mit dem Brunnen. Weil im Sommer nicht nur die vorbei streifenden Hunde, sondern auch undurchsichtige Typen diesen zur Verrichtung ihrer Notdurft nutzten, stank es bald so bestialisch, dass es dem Vorstand unangenehm in die Nase fuhr. Also musste der Brunnen schnellstens gereinigt werden. Es wurde etwas teurer, aber das tat nichts zur Sache. Schließlich hatte man die wesentlichen Ziele bereits fixiert.

Über die Gastautorin:

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

Management-Spitzen

Nr. 19: Führungswechsel

Von Gastautorin Julie Richter

Für U. S.

Heute war eigentlich ein guter Tag. Uwe Sonnenberg schaute sinnend aus dem Fenster seines Büros. Die Sonne schien, er hatte bereits einige wichtige Themen platziert und heute am späten Nachmittag würde er endlich die neue Filiale in der für das Unternehmen so wichtigen Mittelstadt am Rande des Harzes eröffnen. Sie waren dort sehr erfolgreich, trotz großer Konkurrenz aus dem Internet hatte der dortige Filialleiter es geschafft, eine Superkundenbindung zu erreichen. Man zählte auf ihn. Aber Felix Frühthau, so hieß der Mann, wollte zurück in die Zentrale. Da konnte man nichts tun. Sonnenberg hielt sich für die Führungskraft schlechthin, aber er hatte es nicht geschafft, Frühthau zu überzeugen, in der Region zu bleiben. Und so würde die heutige Feier in den neuen Räumen gleichzeitig die Verabschiedung von Frühthau einschließen. Und die Vorstellung des neuen Filialleiters.

Sonnenberg war kurz davor, wütend zu werden. Gestern hatte er mit dem Neuen gesprochen. Da hatten ihm die ahnungslosen Besserwisser in der Zentrale aber einen intellektuellen Grenzanbieter geschickt. Möglicherweise war der weggelobt worden oder er konnte etwas anderes, aber keine Filiale führen. So eine Schnarnase und absolut kein Kundentyp. Sonnenberg hatte also ein Problem, aber ihm würde schon noch etwas einfallen.

In der Tür erschien sein Assistent und bedeuete ihm, es sei Zeit, aufzubrechen. Es sei voll auf den Straßen und selbst sein mit allen Wassern gewaschener Fahrer könne nicht fliegen. Unterwegs grübelte Sonnenberg noch immer, führte dann das eine oder andere Telefonat und schon war man angelangt.

Schnurstracks schritt er mit großen Schritten an den Wartenden vorbei und auf Frühthau zu, der in seinem Büro saß. Durch die Glasscheibe sah man Sonnenberg auf Frühthau einreden und diesen mehrmals energisch den Kopf schütteln, dann verließ man gemeinsam den Raum und begab sich zu den wartenden Gästen. Eine große Zahl von Kunden war der Einladung gefolgt, selbstverständlich der Bürgermeister und was sonst noch Rang und Namen hatte in der Stadt. Alle Mitarbeiter sowie viele Handwerker, die an dem Umbau beteiligt gewesen waren, lauschten nun der Rede von Sonnenberg.

Der schilderte den schweren Anfang in den unzulänglichen Räumen, hob das Engagement der Mitarbeiter und insbesondere das des Filialleiters Frühthau hervor und dankte den Kunden für ihre Loyalität. Dann ließ Sonnenberg die Tücken des Umbaus erscheinen und malte aus, was alles noch hätte passieren können, wenn nicht die professionellen Firmen xy vor Ort gewesen wären und die Stadt ein Übriges getan hätte. Er griff auf Zitate bekannter Dichter zurück und zitierte sich selbst. Schließlich war er beim eigentlichen Thema angelangt und bedankte sich beim Filialleiter Frühthau für dessen außerordentliches Engagement und wünschte ihm alles Gute. Man klatschte und schüttelte Frühthau die Hände, Blumen wurden gebracht und überreicht. Dann ergriff Sonnenberg nochmals das Wort: „Gleichzeitig möchte ich natürlich die Gelegenheit nutzen und Ihnen unseren neuen Filialleiter vorstellen: Herrn Felix Frühthau. Ich wünsche ihm von ganzem Herzen viel Erfolg bei seiner weiteren Arbeit hier in diesem wunderschönen neuen Haus.“ Sprach's und verschwand.

Über die Gastautorin:

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

Management-Spitzen

Nr. 20: Im Schatten der Macht

Von Gastautorin Julie Richter

Für Hermann

Johannes Pohl war das, was man einen alten Fahrensmann nannte. Er war schon seit fast 20 Jahren im Unternehmen, hatte es mit gestaltet und erlebt, wie es sich zu einem der erfolgreichsten seiner Branche entwickelte. Ihm machte so schnell niemand etwas vor. Er war beliebt bei den Kollegen wegen seiner Lebenserfahrung und Hilfsbereitschaft, er kannte Hinz und Kunz und zu den meisten auch die alten Geschichten. Wenn jemand ein scheinbar unlösbares Problem auf dem Tisch hatte, rief er Pohl an und der sagte dann oft: „Warte, da war doch mal...“ und fing an, in einem seiner vielen Ordner zu suchen. Die digitalisierte Welt war die seine nicht, aber das machte nichts, denn man schätzte vor allem seine berufliche Erfahrung und sein Netzwerk im Unternehmen. Selbst die Führungskräfte vertrauten ihm und das war für einen Personaler schon etwas Besonderes.

Pohl war neben vielen anderen Bereichen auch für die Assistentinnen und Assistenten der Vorstände zuständig. Schon lange war ihm aufgefallen, dass beim großen Chef häufig schlechte Stimmung war, wenn er vorbei kam um dringende Themen zu besprechen. Die rauhe Stimme des CEO hörte man bereits auf dem Gang und was er sagte, klang nicht eben freundlich.

Eines Tages fasste Pohl sich ein Herz, das Mädels im Vorzimmer tat ihm leid. Er sprach die junge Frau an, die meist dort Dienst tat und sagte: „Ihr Chef scheint ja ein richtiger Kotzbrocken zu sein. Wenn Ihnen das mal alles zu viel ist, rufen Sie mich an. Ich lass' mir was einfallen und vermittele Sie ohne Aufschrei zu einem anderen Chef.“ Sie lächelte und drückte ihn am Arm. „Das ist wirklich sehr nett von Ihnen Herr Pohl. Ich melde mich, falls nötig.“

Drei Wochen später, Pohl hatte das Gespräch schon längst vergessen, macht ein Gerücht die Runde, das ihm den Atem verschlug. Er wollte es nicht glauben, rief da und dort an, aber schließlich blieb ihm nichts anderes übrig, als es zu akzeptieren. Eben jener Vorstand hatte seine Assistentin geheiratet, die, mit der er gesprochen hatte. Ihm wurde schlecht und er beantragte erst mal eine Woche Urlaub.

Schließlich musste er zurück in die Firma. Kein Mensch hat ewig Urlaub, aber mulmig war ihm schon. Er fragte hier und da, ob man etwas gehört hatte, aber keiner verstand seine Nachfragen. Wieso interessierte Pohl diese Hochzeit? Er war erhaben über den Verdacht, irgendwie mit der Klatschpresse im Bunde zu stehen.

Eines Tages klingelte das Telefon. Er sah schon an der Nummer, dass es sich um eben jenes Vorstandsbüro handelte und überlegte kurz, sich zu verleugnen. Aber es half ja nichts. Die junge Ehefrau war am Apparat und meinte: „Ich weiß es zu schätzen, dass Sie mich vor ihm gewarnt haben. Möglicherweise muss ich irgendwann sogar auf Ihr Angebot zurückkommen.“

Über die Gastautorin:

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

Management-Spitzen

Nr. 21: Die Lesung

Nun war es also fertig. Das neue Buch des Außenministers a. D. – als Vermächtnis wurde es schon gehandelt. Möglich. Und eigentlich auch egal. Zu erzählen hatte dieser Mann sicher genug, sollte er ruhig noch weitere Bücher schreiben. Doch musste das neue Werk gerade hier präsentiert, uraufgeführt werden? In diesem Theater? In diesen heiligen Hallen?

Wie sich das alles genau ergeben hatte mit dieser Vereinbarung rund um die Lesung, das wollte er nicht immer wieder in seinem Kopf durchspielen. Beziehungsweise auch nicht mit seinem Assistenten besprechen, der für diese Tat verantwortlich zeichnete. Im Frühjahr vereinbart, als er, der Chef, ausnahmsweise mal ein verlängertes Wochenende an der Ostsee urlaubte. Aber so nicht. Nicht mit ihm, Claas Heymann, Regisseur, Intendant und künstlerischer Leiter eines bekannten Theaters in der Hauptstadt an der Spree. Niemals hätte er selbst einen solchen Leseabend auf seinen berühmten Theaterbrettern erlaubt. Passte doch gar nicht in die Philosophie der Spielstätte.

Doch es gab kein Entrinnen, genoss die Veranstaltung doch einige Aufmerksamkeit, die dem Theater natürlich nur nutzen konnte. Von den eingespielten Gewinnen mal ganz abgesehen. Kein Schaden so groß.

Trotzdem mussten die Beteiligten erkennen, wer das Zepter in der Hand hatte. Sicher nicht sein Assistent. Schon gar nicht der angekündigte Autor, Außenminister a. D. hin oder her. Auch nicht dessen Gesprächspartner auf der Bühne, auch nicht das Publikum, das die Sitzplätze in den heiligen Hallen immer viel zu früh einnehmen wollte. Man könnte was verpassen.

Doch wie intervenieren?

Vielleicht so: „Veranstaltung fällt wegen eines durch die Sprinkleranlage verursachten Schadens aus.“

Oder so? „Lesung muss kurzfristig wegen Krankheit ausfallen.“

Oder eher so? „Das Manuskript für die Lesung ging verloren, daher muss der Termin ersatzlos gestrichen werden.“

Oder doch so? „Die Garderobieren fühlen sich nicht, daher entfällt die Lesung zu unserem großen Bedauern.“

Alles kindisch und sofort durchschaubar. Und ein gefundenes Fressen für die Presse. Das musste subtiler sein.

Claas Heymann wäre nicht Claas Heymann, wenn er nicht noch rechtzeitig die passende Idee gehabt hätte. Um 20 Uhr sollte die Lesung laut Ankündigung und Aufdruck auf den Eintrittskarten beginnen. Um 19:40 Uhr ließ er seinen Assistenten (besagter Urheber der ganzen Veranstaltung) verkünden: „Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich bitte um Ihre Aufmerksamkeit. Leider wird sich der Einlass noch um ein paar Minuten verzögern. Herr Heymann möchte gerne noch persönlich die Bühne für den Außenminister a. D. richten. Sie können um kurz vor 20 Uhr in den Saal und vorher natürlich noch Ihre Garderobe abgeben. Vielen Dank für Ihr Verständnis und Ihre Geduld.“

Wenn das mal nicht perfekt inszeniert war! Denn ein Raunen ging durch die Menge. Die Bühne war selbstredend schon seit 18 Uhr gewienert und gerichtet. Jetzt ging es vielmehr darum, die Reaktionen des Publikums zu beobachten. Darunter einige Berliner Prominenz, auch eine Journalistin aus dem ‚früh magazin‘ der Öffentlich-Rechtlichen. Und Claas Heymann wäre nicht Claas Heymann, ginge seine Rechnung nicht auf. Durch geheime Gucklöcher vernahm er die Meinungen:

„Der Heymann, det wa kla, der lässt sich det nich jefallen.“

„Det is allet der Heymann! Unverschämt is det. Die Lesung wurd im uffjzungen, nu mussa sich fügen, wa, und dat er will ums Verrecken nich. Ein Kotzbrocken is dat, wa!? Der will nur zeigen, wer hier Chef vons Janze is.“

„Die reinste Machtdemonstration is ditte!“

Genau! Denn es kann nur einer das Zepter schwingen! Und das war selbstredend er, Claas Heymann!

Aber was sollte die Aufregung? Kurz vor 20 Uhr wurden die Türen zum Saal ja schließlich doch noch geöffnet - und die Lesung konnte (in ausverkauftem Haus!) beginnen.

Management-Spitzen

Nr. 22: Lessons Learned

Von Gastautorin Julie Richter

Lisa Hofmann hatte sich das alles gut überlegt. Sicher war es nicht so leicht, beruflich mal wieder weit von ihrem Wohnort entfernt tätig zu werden, aber das Unternehmen hatte ihr gefallen und die Aufgabe war wirklich so etwas wie eine interessante Herausforderung, also genau das, was ihr vorschwebte. Mit einer pfiffigen Reiseplanung war das alles zu schaffen, schließlich ging es vielen anderen Pendlern so wie ihr. Und die Hauptstadt verfügte ja über gute Anbindungen. Von ihrer Kollegin Katharina Nordmann hatte sie allerdings in letzter Zeit einige Erlebnisse mit der Bahn aufgeschnappt [wir berichteten in den [Management-Spitzen Nr. 17 - Bäck ju foa träwelling wis ...](#)], sodass diese Option für Lisa Hofmann definitiv ausschied. Doch war es sinnvoll, mit dem eigenen Auto zu fahren? Die Strecke konnte lang werden. Dann doch lieber mit dem Flieger anreisen.

So begab sie sich also vertrauensvoll in die Hände der Fluggesellschaft ihres Vertrauens. Die hatte inzwischen die eine oder andere Strecke im Inland auf eine Tochter übertragen und kostengünstiger organisiert, aber das war egal. Die Buchung im Internet verlief zügig und ohne größere Hänger und der Preis war absolut ok, wenn man auf die Schrippe an Bord keinen größeren Wert legte. Außerdem hatte es neulich ein ganz furchtbares Unglück gegeben, das sehr schlecht gemanagt worden war und so nährte sie die Hoffnung, dass es doch jetzt alles viel besser laufen würde. Man war ja sicher lernfähig.

Lisa Hofmann wartete an diesem milden Novemberabend auf den Flieger. Die Maschine kam nur marginal verspätet an und alle stiegen ein. Als das Flugzeug den Finger verlassen wollte, flackerte das Licht an den Notausgängen und so dauerte es nicht lange, bis die Ansage „Wir haben ein kleines technisches Problem und müssen den TechniksUPPORT anfragen“ zu ersten kleinen Seufzern führte. Aber noch bestand Hoffnung. Schon nach einer Viertelstunde traf die Technik ein und stellte nach weiteren 15 Minuten fest, dass man das so nicht in den Griff bekommen könne. Eine weitere Verlautbarung informierte dann darüber, dass die Passagiere leider das Flugzeug verlassen mussten, weil man die Störung sonst nicht beheben könne. Diesmal war das Seufzen schon etwas lauter, aber alle fügten sich. Schließlich fand man sich wieder in einem Abschnitt des Flughafens, wo außer einem Gepäckband keine Sitzmöglichkeit zu finden war. Aber irgendwie würde es schon gehen. Die Zwischengeparkten versuchten, jemanden zu finden, der ihnen Auskunft geben würde, aber Fehlanzeige. Nach 20 Minuten lief ein junges Mädchen mit dem Label „Globe ground“ auf und erzählte, dass sie auch nichts wisse, aber sich kümmern würde. Ältere Passagiere nahmen inzwischen auf dem Transportband Platz und alle telefonierten wie wild mit wem auch immer. Weitere 30 Minuten geschah nichts und die Spekulationen darüber, ob man denn heute noch wegkäme, schossen ins Kraut. Alle hatten Durst, aber nichts tat sich. Keine Ansage, keine Information.

Irgendwann kam Bewegung in die Runde der Wartenden. Niemand hatte etwas gesagt, aber es bewegte sich wie ein Selbstläufer voran. Am Fenster mit Durchgang zum Finger stand eine Mitarbeiterin des Bodenpersonals und ließ die Passagiere nach und nach einsteigen. Nummern wurden auf einem Zettel abgehakt. Jeder nahm wieder seinen Platz ein und dann ging es ohne weitere Worte zügig voran. So etwas wie Hoffnung machte sich breit und man war einigermmaßen versöhnt, als die Lichter der abendlichen Stadt langsam kleiner wurden.

Plötzlich ein ungeheurer Knall, auf den eine Erschütterung folgte. Es stank ganz furchtbar nach Verbranntem. Die anwesenden Herren zeigten Pokerface und lächelten wissend. Die Damen schauten sich fragend um, ggf. auf eine Antwort von den wissenden Herren hoffend. Lange 10 Minuten passierte nichts.

Management-Spitzen

Nr. 22: Lessons Learned

Fortsetzung

Die Maschine drehte ab und schien sich der Stadt wieder zuzuwenden. Dann endlich der Kapitän: „Meine Damen und Herren, Sie haben es gemerkt. Wir haben ein Problem und fliegen nach Tegel zurück.“ Die Cabin Crew stand wie eine eins vor der Tür zum Cockpit und sagte nichts. Dann endlich die Landung, anscheinend normal. Übel würde es manchem Insassen erst, als er der Flotte von blinkende Kranken- und Feuerwehrfahrzeugen auf dem Rollfeld gewahr wurde. Weitere bange Minuten vergingen. Dann der Kapitän: „Meine Damen und Herren, bitte bleiben Sie noch sitzen. Das Flugzeug wird jetzt von der Feuerwehr überprüft.“ Das galt als vertrauensbildende Maßnahme. Kam aber nicht so an. Die Stimmung sank erneut merklich. Wieso sagen die nicht, was passiert ist und wie es weiter geht?

Zwischendurch erreichten die Reisenden, die ihre Handynummer beim Check in angegeben hatten, so informative Mitteilungen wie: „Leider ist Ihr Flug nach Bonn verspätet. Neue Abflugzeit (revolvierend, alle 15 Minuten neu), Check in Time unverändert.“ Das ist doch schön, da weiß man gleich, woran man ist.

Nach weiteren 15 Minuten öffnete sich die Tür und alle nahmen schweigend ihre Siebensachen, zum zweiten Mal an diesem Abend, und stiegen in den bereit stehenden Bus. Der war voll, Fenster und Türen geschlossen, die Luft stickig. Der Busfahrer stand draußen und sagte nichts. Auch sonst sagte niemand etwas. Manche machten Fotos und versuchten, daheim anzurufen, andere wollten raus aus dem Bus und nur noch nach Hause. Ging nicht, Türen geschlossen. Keine Nachricht seitens der Airline. Keine andere Information. Nach weiteren bangen 15 Minuten stieg der Busfahrer ein und fuhr los. Schließlich hielt er an einer auf dem Rollfeld wartenden Maschine. Es blieb den Buspassagieren nichts anderes übrig, als wieder einzusteigen. Die Maschine war natürlich schon besetzt. Man suchte sich ein Plätzchen und schob das Gepäck unter den Sitz. Schließlich die Ansage: „Wir begrüßen auch die zugestiegenen Passagiere. Heute können wir leider keinen Boardservice wie üblich durchführen, aber alle bekommen ein kostenloses Getränk. Danke, dass Sie mit uns geflogen sind. Wir hoffen, Sie haben ihre Reise genossen und wünschen Ihnen einen angenehmen Aufenthalt in Bonn.“

Über die Gastautorin:

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

Management-Spitzen

Nr. 23: Oh Tannenbaum!

Von Gastautorin Julie Richter

Das Fest nahte mit Riesenschritten. Es war nicht zu vermeiden, dass auch Herbert B., seines Zeichens Risikovorstand eines DAX-Unternehmens, in die Tiefen der häuslichen Projektarbeit abtauchte. Die Arbeitsteilung stellte sich wie folgt dar: Er war für die Beschaffung des Baumes zuständig sowie das Anbringen der Beleuchtung, Susanne, seine ebenfalls voll erwerbstätige Ehefrau, für den lumpigen Rest. Aber die Dinge standen günstig in diesem Jahr. Heiligabend fiel auf einen Montag, somit dürfte sich der sonst etwa vor dem Wochenende aufbauende Stress in Grenzen halten.

Die Heranschaffung des Baumes hatte er bereits outgesourct. Ein hilfreicher Nachbar hatte das übernommen, aber 3 Wochen vor dem Fest hakte Susanne nach, ob er denn nicht einmal die Lichterketten kontrollieren wolle. Sie seien ein Jahr nicht benutzt worden und man wüsste ja nie... Mit dem Brustton der Überzeugung erklärte er, dass sie sich nicht einmischen solle, er habe alles im Griff. Als sie sich erlaubte, zwei Wochen vor dem Ende der Projektlaufzeit nochmals nachzufragen, wurde ihr schon eine deutlich patzigere Antwort zuteil und sie gab es auf.

Am Sonntag, dem 22.12. vormittags fragte Susanne, ob er denn so freundlich sein wolle, den Baum aufzustellen und die Lichter anzubringen, sie wolle ihn heute noch schmücken, habe am Montag dazu keine Zeit, weil sie ja noch den frischen Fisch besorgen müsse. Etwas maulend, aber durchaus positiv gestimmt, richtete er den Baum im neuen „Den-muss-man-haben-Baumständer“ aus und begann, die Lichterketten aufzuziehen. Die erste Schaltprobe verlief negativ. Die Fehlersuche ergab, dass es leider doch nicht alle Lämpchen taten, aber das war ja gar kein Problem, der örtliche Weihnachtsmarkt war geöffnet und so setzte sich HB höchstpersönlich ins Auto und rauschte davon. Susannes Einwand, sie glaube nicht, dass auf dem Weihnachtsmarkt Ersatzlämpchen verkauft würden, nahm er gar nicht wahr. 40 Minuten später war das klar, aber Montag hatten ja alle Geschäfte geöffnet und er würde schon am frühen Morgen... Ein gutes Pferd springe eben knapp. (Kurz hatte er darüber nachgedacht, seine Sekretärin anzurufen, aber wenn das rauskam, diese Blöße wollte er sich dann doch nicht geben.)

Am Montag war die Stimmung beim Frühstück etwas gedrückt. Susanne wartete darauf, die Kugeln anbringen zu können (sie hatte ja außer dem Fischeinkauf, der Vorbereitung des Essens, der Tischdekoration und sonstiger Kleinigkeiten nichts weiter zu tun), aber Herbert kam nicht wieder. Endlich erschien er in der Tür, etwas kleinlaut, ohne Lämpchen. Im Kaufhaus habe man ihm gesagt, (das sei ja ohnehin ein Saftladen) Ersatzbirnen wären aus und die verfügbaren Lichterketten hätten alle so helles Licht, dass er die lieber nicht gekauft habe, aber es gebe ja noch den Kramladen am Alten Markt und da würde er jetzt noch mal schnell vorbei schauen. Susannes Ton wurde schärfer. Die beiden Söhne gruben schnell ihre verschütteten Physikkenntnisse aus und versuchten auf dem Boden liegend herauszufinden, welche Lämpchen es nicht taten und die anderen in Reihe geschalteten umzustöpseln, damit es am Ende doch noch einen Baum mit Licht geben sollte. Ein hoffnungsloses Unterfangen.

Als HB endlich gegen 13 Uhr erneut in der Tür stand drohte Susanne jede Contenance zu verlieren. Sie holte tief Luft, um ihm laut und deutlich zu sagen, was sie von seiner Projektplanung hielt, als er triumphierend zwei Tüten mit Ersatzlämpchen in die Höhe reckte. Er hatte der Verkäuferin im zweiten Anlauf im Kaufhaus so leid getan, dass sie in die hintersten Ecken gekrochen wäre und tatsächlich noch zwei Tüten gefunden habe. Man müsse nur vernünftig mit den Leuten reden, um sie zu motivieren. Und das wäre ja schließlich eine seiner Kernkompetenzen.

Über die Gastautorin:

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