

Führungsgeschichten aus der Praxis

Mona Spisak & Moreno Della Picca

Gianni

Der Erfolg

Als ihn der CFO anrief und ihm das Angebot unterbreitete, war Gianni seit zwei Tagen in einem Luxushotel auf Mallorca und lag gerade auf seinem Liegestuhl. Er beobachtete seine Kinder beim Baden. Seine Frau Karin lag neben ihm und döste. Sie gönnten sich diesen Urlaub, nachdem er den zweiten Quartalsabschluss zwar erfolgreich, aber mit viel nervenaufreibender Energie der Geschäftsleitung präsentiert hatte.

Der Anruf war für ihn ebenso unglaublich wie freudig. Er schmeichelte ihm und erfüllte ihn mit Ehrfurcht und zugleich mit etwas Angst. Gianni war 39 Jahre alt. Er war ein Deutscher mit italienischen Wurzeln, der mitten im Leben stand. Er arbeitete seit drei Jahren als Teamleiter der Controlling-Einheit innerhalb des Finanzbereiches eines mittleren Bauunternehmens. Er hatte Familie, einen Freundeskreis und Freude am Leben. Er verbrachte zwar viel Zeit mit Strategiebetrachtungen und Zahlen, fuhr aber auch in den Urlaub, feierte Weihnachten, stand im Supermarkt in der Schlange oder vor roten Ampeln, half den Kindern bei den Hausaufgaben und räumte die Wohnung auf. An den Abenden sank er müde von einem anstrengenden Alltag aufs Sofa und war zufrieden. Das war bei ihm so und auch bei vielen seiner Kollegen. Kein Gedanke daran, dass sich das in absehbarer Zukunft ändern würde.

Und doch ist es jetzt passiert. Der CFO kündigte ihm an, er würde viel mit ihm vorhaben. Er wolle die drei Abteilungen, „Debitoren/Kreditoren“, „Controlling“ und „Anlagenbuchhaltung“ im Finanzbereich unter ein Dach zusammenführen und ihn als „Leiter Finanzdienstleistungen“ einsetzen. Er solle sich das während den Ferien überlegen. Nun lag er vor dem Pool, und in seinem Inneren begann ein Gedanken- und Gefühlsfeuerwerk zu sprühen. Er war aufgekratzt und fühlte sich eigentlich großartig gewollt und geehrt!

Seine Stimmung verschlechterte sich, als er Karin davon erzählte. Natürlich wusste er von ihren Plänen und Wünschen, wieder ins Arbeitsleben einzusteigen. Seit längerem liebäugelte sie mit den Ausschreibungen der Universitäten für wissenschaftliche Mitarbeitende, aber irgendwie war es doch noch „Zukunftsmusik“. Ihre Jüngste war erst fünf Jahre alt, und es war schließlich Karins ausdrücklicher Wunsch, dass sie die drei Mädchen ohne eine Nanny großkriegen würden! Wie sollte er also ihre Irritation verstehen? Sie sagte nichts und schaute ihn einfach mit großen Augen an.

Der Einstieg – seine ersten Führungserfahrungen

Noch während Gianni die Abschlussprüfung in München machte, wurde ihm die Stelle in der Versicherung angeboten. Die Netzwerke der Deutschen Studienstiftung für Exzellenz (DSE) wirkten Wunder! Er war stolz, zu dieser Studentenelite zu gehören. Die Schweiz als Land schien für ihn attraktiv, und die Branche machte ihn zunächst neugierig. Das BWL-Diplom noch druckfrisch in der Tasche zog er in St. Gallen ein und begann zu arbeiten. Er hatte zugleich die Weiterbildung an der HSG im Bereich Rechnungslegung und Controlling belegt. Dort lernte er auch Karin kennen. Die Kinder kamen schnell – sie wollten es beide so. Karin schloss die HSG ab, noch knapp bevor Clara auf die Welt kam, blieb dann aber mit der

Kleinen zuhause. Zwei Jahre später war Verena bereits unterwegs, und kurz nach ihr kam Amélie. Er liebte seine Familie, und seine Lust auf Karriere wurde maßgeblich durch die Vorstellung, ihnen allen ein gutes, bequemes Leben zu garantieren, angeheizt. Sein Arbeitgeber erwies sich als träge, was das Vorwärts-Kommen betraf. So bewarb er sich beim aktuellen Bauunternehmen als Teamleiter Controlling und erhielt die Stelle. Es war seine erste Führungsfunktion und die erste Möglichkeit, ein Team mit drei Mitarbeitenden zu führen.

Die ersten Führungserfahrungen hatte er in seiner Jugendzeit gemacht. In der Jugendarbeit, bereits mit 15-16 Jahren, entwickelte er Vorstellungen davon bzw. lernte er, was Führung ist – eine wertvolle Grundlage, die ihm das Gefühl von Sicherheit verlieh.

Nun war er fürs Controlling zuständig. Neben ihm gab es noch zwei Teamleitungen, und über ihm war Michael. Michael schockierte ihn. Nicht nur waren seine Sprache und Ausdrucksform äußerst gewöhnungsbedürftig. Aus der Sicht von Gianni, verhielt er sich anderen gegenüber wenig respektvoll, denn er war häufig rüpelhaft und verletzend. Alle – wohl außer ihm selber – nahmen es so wahr. Aber keiner wagte, es ihm zu sagen. Zudem fühlte er sich offenbar nicht verantwortlich für irgendwelche Strukturen, jedenfalls existierten keine offiziellen Teamsitzungen, und von einem institutionalisierten Eins-zu-eins-Austausch mit dem Vorgesetzten war keine Rede. Die jährlichen Mitarbeitergespräche wurden allenfalls „pro forma“ durchgeführt – wenn überhaupt. Als Gianni es dann von Michael einforderte, lud letzterer ihn zwar widerwillig ein, aber nur, um ihm zu erzählen, wie „spießig“ er dieses ganze „formelle Gehabe“ finden würde. Gianni fühlte sich schlecht damit – nicht wissend, wie er sich die notwendigen Informationen holen könnte und wem er was erzählen sollte. So konzentrierte er sich auf seine ureigene Arbeit. Sein Job war die Aufbereitung der Zahlen. Dabei musste er Entscheide treffen, die es dann heißen würde umzusetzen. Um dies wirklich tun zu können fehlten ihm aber die Kompetenzen. Er wusste zu Beginn einfach nicht, was er durfte und was nicht. Jeder sagte etwas anderes, und Michael war nicht bereit, es verbindlich zu regeln. Gianni fühlte sich allein auf weiter Flur – angestellt als ein besserer Fachspezialist.

Er – sein Team – ihr Weg

Vor drei Jahren hat Gianni mit viel Begeisterung die neue Herausforderung angetreten. Im Rahmen der neuen Führungsposition hat ihm das Unternehmen die Möglichkeit geboten eine Führungsweiterbildung zu absolvieren. Er war begeistert von all den ausgetüftelten Modellen und differenzierten Theorien. Genau so wollte er Führung angehen! Doch das Verständnis von Führung innerhalb der Weiterbildung klaffte mit der Realität innerhalb des Unternehmens weit auseinander. Er konnte seine Vorstellungen bezüglich Führung partout nicht in die Praxis umsetzen. Sowohl die Kollegen als auch seine Vorgesetzten stellten sich ihm in den Weg.

Mit ihm zusammen waren sie zu viert in seinem Controlling-Team. Alle seine Mitarbeitenden waren 10-15 Jahre älter als er. Aus seiner Sicht arbeitete das Team ziemlich „antiquiert“. Man hockte im Hinterzimmer, umgeben von Zahlen, und wartete bis, zugeliefert wurde. Der Ruf und die Qualität der Dienstleistungen des ganzen Finanzbereiches waren mittelmäßig bis miserabel. Von Seite der internen Kundschaft kam oft Kritik, dass die Zahlen unmöglich stimmen konnten. Es wurde viel Kritik am Controlling ausgeübt, überall war der Wurm drin. Die Stimmung unter den Finanzlern war folglich „wenig erhaben“. Das Ganze schien einer großen Baustelle zu gleichen! Da kam ihm die Reorganisation gerade recht.

Gianni wollte sein Team von Beginn an dazu motivieren, Neues auszuprobieren, wusste aber nicht genau, wie. Seine Modelle und Theorien halfen ihm hier nicht weiter, denn er war nicht in der Lage, sie „mit Fleisch zu füllen“. Es fehlte ihm die Vorstellung davon, was konkret gemacht werden muss. Er konnte die Schritte und Maßnahmen weder mit jemandem besprechen noch irgendwo abschauen, denn sein Chef saß auch immer in seinem Büro, und seine Führungskollegen kämpften mit ähnlichen Problemen. Irgendwo musste er aber anfangen. Er führte Teamsitzungen und Einzelgespräche ein. Er hielt ein Auge darauf gerichtet, dass sie eine gute Zeit miteinander haben können – es ging nicht ausschließlich um die Arbeit. Sein Team war anfänglich verunsichert. Als Gianni bei einer Teamsitzung die Frage stellte: „Wie könnten wir hier unseren Spaßfaktor erhöhen“?, hielten sie ihn wahrscheinlich für übergeschnappt. Dem Vorschlag von Gianni, Dinge im Umgang miteinander zu verändern, begegneten sie mit Skepsis. Gianni wollte die Entscheidungsautonomie einzelner erhöhen. Er dachte, dies würde sie anspornen und ihnen Lust machen. Das Gegenteil war der Fall. Zögerlich begannen sie aber, es auszuprobieren. Anfänglich kostete es Gianni viel Geduld, denn sie stellten unendlich viele Fragen, kamen zu unpassenden Zeiten zu ihm ins Büro und wollten wissen, was sie dürfen und was nicht. Er hatte den Eindruck, dass sie ihn testeten. Zweifelsohne prüften sie sein Fachwissen und wie gut er inhaltlich mithalten konnte, branchenfremd wie er war. Er kannte die Abläufe und ihr Tagesgeschäft innerhalb der Firma noch nicht. Aber was die Zahlen betraf sowie dem Know-how um verschiedene Controlling-Ansätze und -Modelle fühlte er sich „gut im Sattel“. Es machte ihm Spaß, sie zu beraten und ihnen Hinweise und Methoden zu geben, wie sie ihre Aufgaben auch anders ausführen könnten. Die Teamsitzungen waren anfänglich anspruchsvoll. Es kamen wenige bis keine Beiträge von seinen Mitarbeitenden, auch nachdem Gianni die Traktandenliste für alle öffnete. Die Sitzungen verkamen zu einer reinen Informationsweitergabe, dominiert von Gianni. Dies hatte er sich nicht so vorgestellt. Dann führte er noch jeweils am Schluss der Sitzung eine „Feedback-Runde“ ein. Die Mitarbeitenden waren anfänglich dieser „Gspürsch-mi“-Methode (Spür-mich-fühl-mich-Methode) nicht sonderlich wohlgesonnen. Doch er blieb am Ball, ließ nicht nach, und allmählich begann sich das Blatt zu wenden.

Die größte Herausforderung blieb aber die Abstimmung mit den anderen Teams innerhalb des Finanzbereiches, von denen man de facto abhängig war. Die Kooperation verlief nicht nach Giannis Wunsch. Selten stimmten die termingerechte Lieferung und die Qualität der Zahlen. Das zog wiederum neue Koordinations- und Informationssitzungen nach sich, die aufreibend waren. Und dann, ohne jegliche Vorwarnung, diese „Überfälle“ von Seiten seiner Kollegen. Sie stellten hohe Anforderungen an ihn und sein Team, die Erklärungen dazu waren äußerst dürftig, aber gemacht werden musste dann alles „subito“ und „schon gestern“. Er konnte nicht umhin, in der Tonlage seiner zwei Kollegen Vorwürfe zu hören und sich dabei keiner Schuld bewusst zu sein.

Nach den Ferien - Die Reorganisation

Nach dem Anruf konnte es für Gianni nicht schnell genug gehen. Er brannte geradezu darauf, die Herausforderung anzunehmen. Das Angebot des CFOs, alle drei Teams zu führen, erfüllte ihn zwar mit viel Genugtuung und Respekt, aber er wollte „den Stier an den Hörnern packen“! Karin und er einigten sich noch während des Urlaubs darauf, dass Karin zugunsten seiner Karriere mit dem Einstieg in ihr Berufsleben noch weitere Jahre zuwartete. Irritierenderweise verlangte sie von nun an „Lohn“ für ihr „Daheim-Sein“ – monatlich auf ihr Privatkonto überwiesen. Nicht unbeachtlich – aber für ihn machbar. Auf den zweiten Blick fand er es eine interessante Idee und willigte ein. Als er zurückkam, wussten bereits alle über

die Veränderung Bescheid. Man betrachtete ihn mit anderen Augen. Die Reorganisation des Finanzbereiches begann.

In den ersten Meetings nahm sein Vorgesetzter noch teil. Er schien seine Degradierung mit Fassung zu tragen – offenbar sah er die eigenen Grenzen ein –, was wiederum für ihn sprach. Er wirkte sogar erleichtert, auch wenn die Kränkung in seinem Gesicht sichtbar war. Alle wussten es ja! Ob er in der neuen Position als Senior-Experte bleiben würde? Wie lang? Der CFO nahm auch die anderen Teamleiter Robert und Cyrill mit ins Boot. Sie wirkten beide zunächst zurückgezogen und scheu. Sie lieferten allerdings in korrekter Art und Weise den Input, der von ihnen verlangt wurde. Nicht mehr und nicht weniger. Begeisterung spürte Gianni wenig und dachte einmal daran, es anzusprechen, ließ es dann aber bleiben. Robert kündigte nach drei Monaten. Gianni ließ ihn relativ leichten Herzens gehen. Sorgfältig besetzte Gianni gemeinsam mit dem CFO die zwei neuen Stellen. Gianni war darauf bedacht, dass er „seinesgleichen“ nahm, denn so war für ihn die Kompatibilität gesichert. Flankiert von den neuen Teamleitenden Mark und Sebastian sowie dem verbleibenden Cyrill würde er die Zukunft des Finanzbereiches anpacken. Der Berg vor ihnen war hoch und steil. Er freute sich auf den „Aufstieg“ und sah sich bereits am Gipfel stehen. Zu viert hatten sie die Kraft und könnten sich das notwendige Equipment noch erarbeiten!

Sie steckten die Köpfe zusammen, machten sich viele Gedanken, studierten verschiedene Strukturvarianten und arbeiteten ein Kommunikationskonzept aus. Man wollte auf jeden Fall weg von einer funktionalen und hin zu einer kundenorientierten Organisation, die nach Geschäftsbereichen strukturiert war. Dies würde bedeuten, dass alle Mitarbeitenden praktisch einen neuen Chef erhalten, in ein neues Büro umziehen und mit neuen Aufgaben beauftragt werden würden. In Absprache mit dem obersten Management konnte Gianni den Mitarbeitenden während der Planungszeit noch nicht mitteilen, wie die Umstrukturierung genau aussah. Die „Katze durfte noch nicht aus dem Sack“. Darauf waren sie streng bedacht. Die Mitarbeitenden nahmen dennoch wahr, dass etwas „im Busch“ ist. Unruhe kam auf. Weitere Kündigungen folgten.

Es war soweit

Die Planung war abgeschlossen. Gemäß dem Kommunikationskonzept lag es nun an Gianni, in seiner Funktion als neuer Leiter Finanzdienstleistungen die Reorganisation zu präsentieren. Er hatte sich dafür gründlich vorbereitet, denn er war sich bewusst, dass er vor der ganzen Belegschaft, die aus 25 Mitarbeitenden bestand, stehen und dabei mit Argusaugen betrachtet werden würde. Wie würden sie reagieren? Würden sie mitmachen wollen? Oder musste er sich mental auf Feindseligkeiten und das Ausbremsen seiner Pläne einstellen? Er hatte drei Folien vorbereitet. Die erste Folie präsentierte der CFO. Darauf erklärte er die neue grobe Organisation und das neue Organigramm mit der neuen Leitung der Finanzabteilung, den zwei neu ernannten und der bestehenden Teamleitungen. Auf der zweiten Folie erläuterte Gianni seine Vision, für deren Erreichung er drei Jahre vorsah.

Auf der dritten Folie gab er bekannt, wer in Zukunft in welchem Team arbeiten werde und mit welchen Vorgesetzten. Es war ihm bewusst, dass er mit diesen Veränderungen nicht überall auf Begeisterung stoßen würde. Aber Gianni hatte eine klare Vision. Diese war anspruchsvoll und bedeutete einen Meilenstein für die ganze Unternehmung: Tradierte und eingeschliffene Strukturen und Verhaltensweisen sollen aufgebrochen werden: kein „8-5-Job“ mehr! Die internen Kunden werden nicht mehr als „Störenfriede“ betrachtet. Teamwork und Zusammenarbeit innerhalb der Finanzabteilung werden gefordert und

gefragt. Teamgeist wird eine zentrale Rolle spielen. Die Begeisterung des Auditoriums blieb verhalten. Einige hatten allerdings während der Präsentation genickt, was Gianni als positives Zeichen wahrnahm und sich ernstgenommen fühlte. Er hatte seine Kollegen sowie alle Mitarbeitenden immer mit viel Respekt behandelt, sich mit ihnen auseinandergesetzt und sie nicht von oben herab behandelt (wie teilweise sein Vorgänger). Das zahlte sich nun aus, wie einzelne Feedbacks nach der Präsentation bestätigten. Er wurde zwar als „en wilde Cheib“ (ein wilder Kerl) betitelt, man war aber froh, dass endlich jemand kommt, der frischen Wind hereinbringen würde. Dennoch – von einer begeisternden Aufbruchsstimmung konnte bei weitem nicht gesprochen werden. Das Neue war für viele bedrohlich. Man hatte partout keine Lust darauf und begann, sich innerlich gegen die Beraubung der eigenen Komfortzone zu wappnen. Am Schluss der Veranstaltung wurden der Zeitplan vorgestellt und die wichtigsten Meilensteine festgelegt. Es war viel! An das im Plan vorgesehenen Informationskonzept (alle zwei Wochen ein Informations-Meeting, das für absolute Transparenz des Prozesses sorgen sollte) glaubte kaum jemand. Zweifelsohne gute Vorsätze, aber die Realität hat sie anderes gelehrt.

Die ersten Meilensteine und der Widerstand

Der erste zu erreichende Meilenstein war, eine fehlerfreie Quartalsabrechnung zu liefern. Die Finanzabteilung mit den drei Teams hatte mehr als eine halbe Milliarde Umsatz zu verarbeiten. Dies mit 25 Mitarbeitenden zu leisten, in einer neuen Struktur, mit zum Teil neu besetzten Teams und zwei neuen Teamleitungen, erwies sich als eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe. Verunsicherung machte sich breit. Die drei Teams erreichten jedoch ihr gemeinsames Ziel, mit Überstunden, Sondereinsätzen und verschiedenen Höhen und Tiefen. Die Neuanstellung der beiden Teamleitungen hatte sich bewährt. Der Abschluss war vollendet, und das zweiwöchentliche Informations-Meeting stand bevor. Gianni lud wiederum die ganze Finanzabteilung in den Sitzungsraum ein. Er bat die Teamleitungen, die Zahlen ihrer Teams vorzustellen. Jeder musste seinen Beitrag darin wiedersehen. Für Gianni war absolut logisch, dass nicht er den Abschluss präsentierte, sondern diejenigen, die daran gearbeitet hatten. Es stellte sich dabei heraus, dass es für die meisten Mitarbeitenden das erste Mal war, dass ihnen ein Abschluss präsentiert resp. die finanzielle Situation der ganzen Firma so transparent dargestellt wurde. Die meisten hatten keine Ahnung, sie kannten das „big picture“ nicht. Sie arbeiteten meist in ihrem Arbeitsbereich und erledigten ihre Aufgaben, ohne die großen Zusammenhänge zu kennen. Gianni wollte es anders. Er mutete ihnen zu, dass sie die Zusammenhänge verstehen und in der Übersicht sehen würden. Das erwünschte Aha-Erlebnis blieb nicht aus! Sie staunten, als sie sahen, dass gewisse Geschäftsbereiche größer waren und für die Arbeit viel mehr Aufwand für die Bearbeitung benötigten. Und dass die Kollegen mit den großen Geschäftsbereichen mehr Zeitdruck hatten als andere. Ein gegenseitiges Verständnis kam auch auf, als die bekannten schwierigen Kunden erwähnt und besprochen wurden, die oft telefonierten und Spezialbehandlungen benötigten. Zufrieden gingen die Menschen aus diesem Meeting heraus – es blieb in guter Erinnerung.

Das ganze darauffolgende Jahr stand im Fokus der Quartalsabschlüsse, und immer wieder versammelten sie sich alle zwei Wochen, um die Fort- und Rückschritte miteinander zu diskutieren. In der Besprechung des vierten Quartals fingen die Mitarbeitenden an, die jeweils eigene Praxis der zeitlichen Erfassung und Erledigung von Kundenrechnungen und Aufwände gegenseitig zu vergleichen – eine Art Wettbewerb kam auf. Für Gianni war dies ein Highlight.

Umgang mit dem ewigen „Gemotze“

Er beobachtete seine Leute aufmerksam, sei es in den Sitzungen, sei es in den Gängen und Pausenräumen. Richard und Sarah fielen ihm dabei besonders auf. Sie ließen keine Gelegenheit aus, die neue Struktur zu kritisieren. Beim dritten Quartalsabschluss, als die ganze Abteilung wieder einmal zusammenkam, zogen die beiden nach der Präsentation vorlaut über die Zumutungen her, die man ihnen auferlegt hatte. Sie versuchten, einander zu beweisen, warum keine der vorgeschlagenen Korrekturen möglich war, und machten sarkastische Bemerkungen über den neuen „blendenden Präsentationsstil“ mit mehreren Projektionsflächen gleichzeitig. Gianni platzte der Kragen. Er sagte laut über den ganzen Raum hinweg: „Jetzt ist fertig gemotzt. Ich habe euch einen Weg vorgestellt, der funktioniert, und wenn ihr nicht mitmachen wollt, sagt es mir bitte jetzt geradeheraus. Falls ihr bleiben wollt, gerne, aber ich toleriere kein Motzen und Klagen mehr. Ich bin jederzeit offen für Kritik am Prozess und auch an mir, bestehe aber auf konstruktive Formen!“ Die beiden waren wie versteinert. Gianni war über sich selbst erstaunt. Es war für ihn sehr unangenehm, dies vor den versammelten Mitarbeitenden zu tun, dennoch war er auch stolz auf seinen Akt. Hat er über die Stränge geschlagen? Aber es ist ihm einfach so rausgerutscht. Karin sagt ihm immer wieder, dass er im Grunde genommen ein sehr emotionaler Mensch ist. Aber im Geschäft versucht er, seine Emotionen im Zaun zu halten. Seine Mitarbeitenden merken es ihm allerdings immer an, wenn er für eine Sache begeistert ist oder aber wenn er sie total daneben findet. Dennoch - gegenüber Personen „flippt“ er selten aus und wird nie (!!!) ausfällig.

Scheitern

In Giannis Agenda ist wieder Cyrill das Thema! Cyrill arbeitet schon seit zehn Jahren in der Finanzabteilung des Bauunternehmens. Vor drei Jahren (bei Giannis Eintritt) übernahm Cyrill das Team „Anlagenbuchhaltung“ und schaffte damit den Sprung ins Kader. Seine „Passung“ für diese Managementfunktion war damals umstritten, aber nun figurierte er seit dem Wechsel „unter“ Gianni. Im Vergleich zu den anderen neuen Teamleitungen hatte Cyrill einen zweifelsohne stärkeren fachlichen „Rucksack“, war jedoch in der Führung keineswegs ein „Ass“. Damals bei der Reorganisation wollte Gianni dem Gesamtteam nicht zu viel Change zumuten und vereinbarte mit Cyrill in einem vertraulichen Gespräch, dass dieser in der Leitungsfunktion bleiben dürfe, jedoch bezüglich „Führung“ an sich arbeiten müsse. Er müsse irgendeine Führungsschulung machen oder eines der einschlägigen Bücher lesen, die es wie Sand am Meer gibt. Cyrill war einverstanden. Anfänglich sah alles gut aus. Nach einem halben Jahr stellte sich jedoch heraus, dass die erhoffte „Führungsstärke“ nicht nachhaltig genug zu spüren war. Des Öfteren war Gianni nach einer Teamsitzung, die Cyrill zu leiten hatte, unzufrieden. Er sah, dass Cyrills Leute demotiviert wirkten. Cyrill dominierte das Geschehen. Vor dem Hintergrund seiner Fachlichkeit hielt er „lange Vorlesungen“. Er wusste tatsächlich viel und unterrichtete die Menschen um ihn herum voller Eifer. Neben ihm sah man fachlich sehr schnell sehr klein aus. Sein Sachverstand war „perfekt“. Entsprechend sagte auch keiner etwas. Der Vorteil war, dass seine Sitzungen relativ schnell vorbei waren, denn Diskussionen fanden nicht statt. In den Augen von Gianni war gerade dies eine Katastrophe. Zu Beginn pflegte er einen intensiven Kontakt mit Cyrill. Mit der Zeit wurde dies für ihn jedoch belastend, da sein eigener Aufwand dadurch massiv anstieg. Die Gespräche und gegenseitigen Beratungen wurden weniger. In der Folge begann Cyrill die anderen Kollegen „zu belagern“. Diese meldeten dies umgehend an Gianni. Ungefähr zum selben Zeitpunkt stürmten dann auch noch zwei Mitarbeitende von Cyrill Giannis Büro, um sich über ihren Chef zu beklagen. Sie fühlten sich durch die Art und Weise der Behandlung durch

Cyrill („arrogant und beleidigend“) verletzt. Gianni versuchte zunächst, die Mitarbeitenden zu besänftigen und bat um Geduld. Er sprach mit Cyrill und insistierte auf Anstand und Höflichkeit im Umgang mit seinen Mitarbeitenden und Kollegen. Wieder einmal zeigte Cyrill Einsicht und bekundete den Willen, sein Verhalten zu verändern. Kurz nach dem Gespräch erhielt Gianni einen Anruf vom Leiter des Geschäftsbereichs Bau Ost. Cyrill hätte ein Team von Experten im Rahmen einer fachlichen Auseinandersetzung als „hirnamputierte Banausen“ betitelt! Solche Beleidigungen seien nicht zum ersten Mal vorgekommen. Die Kollegen wollten den Vorfall bis zur Geschäftsleitung eskalieren, wenn notwendig. Gianni bemerkte zudem, dass im Geschäftsbereich Bau West ebenfalls „Ausfälligkeiten“ von Cyrill vorgefallen waren. Auch hier verteidigte Gianni seinen Mitarbeiter, entschuldigte sich für ihn und versprach Besserung. Ein weiteres Gespräch mit Cyrill folgte. Gianni stellte ihm einen Coach zur Seite, damit er von diesem begleitet an sich und seiner Führung arbeiten konnte. Nach ein paar Sitzungen mit dem Coach sprach Cyrill dann selbstkritischer über sich, und auch im Umgang mit seinen Mitarbeitenden nahm er sich sichtlich zusammen. Aber dann kam es zum „Supergau“! Bei einem Quartalsabschluss eskalierte ein Streit zwischen Cyrill und dem Leiter des Geschäftsbereichs Bau Ost. Gemäß Cyrill wurde „Schrott“ anstatt „korrekte Zahlen“ geliefert. „Jede Behindertenwerkstatt wäre zu Besserem fähig“, lautete seine explizite Aussage. Gemäß dem Leiter waren das arrogante Verhalten und das „Nicht-zuhören-Können“ Cyrills unzumutbar.

Gianni war zu der Zeit im Urlaub. Der CFO rief ihn an und berichtete „brühwarm“ über den Vorfall. In diesem Moment wusste Gianni, dass das Fass zum Überlaufen gebracht worden war. Er musste sich eingestehen, dass er das Cyrills Verhalten nicht in mittelbarer Frist ändern konnte, trotz aller Bemühungen. Die Pille war bitter, denn er hatte an Cyrill geglaubt.

Greta

Sie sitzt verschwitzt, müde und zufrieden in der Straßenbahn und freut sich darauf, zuhause die Füße hochzulegen. Sie denkt mit Genugtuung an ihren gestrigen Erfolg: Ihr Coup ging auf. „Die in Paris“ werden es genau so machen, wie sie es sich überlegt hat, und damit wäre ein nächster Schritt auf ihre Vision hin getan.

Vision

Seit beachtlicher Zeit ging sie schwanger mit der Vorstellung einer gemeinsamen, standardisierten Informatikplattform für alle „Meldungen“, d.h. dem gesamten formellen Informationsaustausch zwischen der Versicherung und dem Kundenmarkt. Das Konzept der Industrialisierung – eigentlich ein „alter Hut“, z.B. in der Autobranche längst verankert – stand hier Pate. „Industrialisierung“ klang zunächst wenig sexy, doch sie witterte geradezu das Potenzial der Kosteneinsparungen und der Effizienz, die sich als schlagendes Argument durchsetzen würden. Die zunehmend strengeren Regulatoren spielten ihr in die Karten, bzw. sie sah sich in der Lage, auf die neuen Anforderungen adäquat zu reagieren. Sie wollte was Gutes für die Firma. Sie wollte auch gestalten, sich beweisen und sehen, dass das, was sie anpackt, gelingt. Excelsheets-Management und all die „Schreibtischtäter“ widerten sie an. Anspruchsvolles spielerisch zu gestalten, das machte Spaß! Sie würde diese Infrastruktur bauen und zusammen mit ihren „Jungs“ den Standard weltweit verankern. Nicht auf der Pixelebene lag für sie der Reiz der Informatik, sondern vielmehr in ihrer Wirkung und Macht. Sie würde es schaffen, die unterschiedlichen Bereiche der Versicherung mit all ihrer Applikationsvielfalt dazu zu bringen, zu kooperieren, die noch herrschende Vielfalt zu konsolidieren – nicht nur in der Schweiz. Und später würde es weitergehen. Irgendwann würde die Plattform gar nicht mehr innerhalb der Versicherung sein. Sie würde neutral werden müssen, ausgegliedert werden, damit alle Versicherungen der Welt auf sie zugreifen können, Banken auch ... Sie sah es vor ihrem inneren Auge, wie die Welt (in 20 Jahren?) sein wird. Hier Weichen zu legen – darin lag für sie der Reiz.

Man traute ihr einiges zu. Sie galt als „tough“ und war es auch. Dennoch fühlte sie sich zunächst wie David gegen Goliath, als sie (noch nicht lange her) im Managementboard der Schweiz ihre Vision vorbrachte und darauf insistierte „das Ding“ innerhalb von fünf Jahren zu bauen. Keiner sagte zwar lauthals „bullshit“, doch die höflichen, neutralen Bemerkungen meinten zugleich „Träum weiter, Mädchen – nicht hier, nicht mit uns, nicht in dieser Branche“. Sie verstand es inzwischen ganz gut zu „dekodieren“. Die Kolleginnen und Kollegen machten es ihr nicht leicht. Von wegen „sich vernünftiger Argumentation beugen“ oder „gehorschen und mitmachen“! Von „Ins-Leere-laufen-Lassen“ über das Vorenthalten von Informationen bis hin zu einem klaren und begründeten „Nein“ – unter Nutzung aller politischen und taktischen Hebel – kam alles vor. Sie ließ sich jedoch nicht allzu schnell entmutigen. Sich kurzfristig ausbremsen lassen, das lag drin. Sie wurde auch immer wieder wütend, ja gar aufbrausend, konnte auch explodieren. Irgendwann schluckte sie aber und entschuldigte sich auf ihre Art. Dies war keineswegs mit Resignation gleichzusetzen. Was die Geduld anbetraf, trainierte sie den langen Atem. Spätestens seit sie vor sieben Jahren – noch bei der anderen Versicherung – „auf Granit beißen musste“ und daraus ihre Lektion gelernt hat.

Greta beißt auf Granit

Noch heute versetzt ihr der Gedanke daran einen Schrecken und lässt Scham aufkommen. Vergessen will sie es dennoch nicht. Hinschauen heißt für sie die Devise, auch wenn es sie Überwindung kostet. Damals hat man ihr – einer jungen, erfolgreichen „Winning-lady“ mit

Charme“, impulsiv und manchmal launisch, aber dafür energisch und gewandt – die Integration der neu zugekauften Firma übergeben. Es war ein Startup mit 20 jungen „cracks and experts“ im Bereich Cloud und neue Technologien. Sie selber war Mitte dreißig. Die Versicherung zahlte „dick“ für die kleine Bude, so dass der Gründer durch den Verkauf „richtig reich“ wurde. Sie gönnte es ihm. Er war ein „Kam, sah und siegte“-Typ, geradlinig und gewieft. Nun lag es an ihr, etwas aus und mit den „Jungs“ zu machen. Sie ging offen und strahlend auf sie zu. Es fiel ihr bis an immer leicht, Beziehungen zu knüpfen und Kooperationen herzustellen. Sie besaß sogar eine Art „Gabe“, die ihr zu wertvollen Netzwerken verhalf. Sie war an Menschen interessiert und ihnen gerne zugewandt. Sie spürte relativ rasch, wer wirklich wichtig und zentral war, wer ihr nutzen konnte und wem sie nützlich sein könnte. Diese peilte sie gezielt an. Zugleich wollte man sie fördern und unterstützen, denn sie war clever und begabt und fühlte sich wohl „mitten auf dem Parkett“. Nicht auf den Mund gefallen sagte sie, was sie meinte, direkt, ohne derb und unsensibel zu sein. Die Menschen lobten ihre Fassbarkeit. Obwohl in die Männerwelt eingetaucht, beschloss sie bewusst und überlegt „Frau zu bleiben“. Bei Bedarf weich und sogar kokettierend, stand sie letztendlich problemlos „ihren Mann“ und sagte in entscheidenden Momenten, wo es lang gehen sollte, was sie wollte und was nicht zu tolerieren war. Was sie „wie die Pest“ hasste, das war das Aussitzen von Entscheidungen. Anträge und endlose Analysen konnten sie zur Rage bringen. Wenn sie die wesentlichen Fakten beisammen hatte, entschied sie häufig intuitiv. Sie griff zu, solange die Gelegenheit noch da war!

Nach der Übernahme, als ihre neue Crew vor ihr stand, offenbarte sie den Kollegen voller Begeisterung die Chancen und Synergien, welche die Mikrowelt der Versicherung bietet. Sie suchte die Lust auf das zu wecken, was man gemeinsam gestalten werde. Sie sagte klar, was sie von und mit ihnen wollte – jetzt und in fünf Jahren. Sie unterbreitete ihre Vorstellung und Ziele und zeigte Möglichkeiten auf, wie diese zu erreichen sind. Sie rief sie auf, selbstverantwortlich zu handeln und proaktiv zu sein. Sie sicherte „Fehler machen dürfen“ zu. Sie unterstrich ihre Toleranz für „verschiedene Wege der Einzelnen“, wenn es um die Gestaltung der Arbeit und um Fachlichkeit ging. Die „Jungs“ hörten zu. Aber das erwartete „Aufspringen auf ihre Welle“ blieb aus. Der Dialog wurde harzig. Sie spürte förmlich die inneren Bremsen der Anderen, verstand sie aber zunächst nicht. So fragte sie nach, und als Antwort kam etwas, was sie so nie erwartet hätte: eine Schimpftirade im Zusammenhang mit den Arbeitsrapporten und den Regelungen, die in der Versicherung schlichtweg unumgänglich sind. Bewegten sich die Leute etwa auf solchen Nebenschauplätzen? Waren dies die „hellen Köpfe“? Mit Erstaunen nahm sie zur Kenntnis, dass die Anwesenheit der Herren an den von ihr einberufenen Sitzungen von derer aktuellen Lust und Tagesverfassung abhängig war. Man kam, wenn und wann man wollte. Die getroffenen Absprachen wurden zwar als „eine Möglichkeit“ erachtet, Verbindlichkeit schien für die Kollegen allerdings ein Fremdwort zu sein. Sie selber plädierte zwar für Flexibilität, und manchmal war es auch von ihrer Seite her unumgänglich, z.B. kurzfristig mit ihren Besprechungen und Zusammenkünften anders umzugehen als geplant. Aber das, was die Herren boten, überstieg jedes Maß des Erträglichen.

Die Sehnsucht nach der „guten alten Zeit“

Den Ausschlag für ihren Unmut ergab die Beobachtung, dass Entscheidungen und Lösungsoptionen, die sie vorbrachte, zunächst praktisch à priori als „nicht machbar“ wenn nicht gar „sinnlos“ abgestempelt wurden. Ohne sich damit ernsthaft auseinanderzusetzen zog man die Ergebnisse ihrer Überlegungen einfach in den Schlamm. Schwärmen und Begeisterung kamen einzig dann auf, wenn die Sprache auf „die alte Zeit“ kam. Vornehmlich

waren es die Erinnerungen an die „Arbeitsworkshops auf Mallorca“, natürlich inklusive der Saufgelage, die Kunden teilweise mit dabei ... Fast andachtsvoll klopfen ihre Mitarbeitenden Sprüche von „Kohle machen mit Spaß“. Greta fragte sich allerdings, wie viel davon wohl rückwirkende Beschönigung und Wunschdenken war, denn was die selbstständige Auftragserledigung und professionelle Kundenpflege anbetraf, waren die Leistungen und Ergebnisse der neuen Kollegen äußerst dürftig. Von Verantwortungsbereitschaft und Proaktivität konnte kaum die Rede sein. In Greta kam der Verdacht auf, dass man sich hier in den Fähigkeiten und Erfolgen des Ex-Chefs sonnte. Sich mit fremden Federn zu schmücken fand sie grundsätzlich schwach.

Dienst nach Vorschrift und Exodus

Sie hatte andere Vorstellungen, wie ihr Team zusammenspielen sollte. Sie wollte die Aufgaben „kollegial“ und demokratisch angehen und nicht eine verkappte Militärtruppe anführen müssen, die ohne ihren Hauptmann in sich kollabierte! Es war auch nicht ihr Stil, den Kindern das Brot in mundgerechte Stücke zu schneiden und „Bitte, bitte“ zu machen, damit es genommen wird. Sie wollte erwachsene Männer um sich haben! Auf eine Erziehungsarbeit in der Firma hatte sie eigentlich keine große Lust, aber wenn es unumgänglich sein sollte – zu schade war sie sich dafür nicht! Schließlich brauchte sie die Leute! Die Firma hatte für ihr Wissen bereits gezahlt, und nun war es an ihr, es ins Spiel zu bringen. Dies dürfte doch kein Hexenwerk sein!

Die Zeit fürs „Erziehen“ wurde ihr nicht gewährt. Bereits wenige Monate nach der Übernahme begann „die Flucht“. Einige, die vertraglich-juristisch nicht gebunden waren, verließen die Firma. Von denjenigen, die aufgrund von Verträgen bleiben mussten, generierten Einzelne mehr Schaden als Nutzen. Glasklar wurde ihr damals vor Augen geführt, was Präsentismus heißt und wie ohnmächtig sie dem gegenüber stand. Das teuer erkaufte Wissen schwamm ihr wie die sprichwörtlichen Felle davon, bzw. rottete vor sich hin. Die Entwicklung der neuen Abteilung nahm alarmierende Ausmaße an, die Zahlen wurden leuchtend-rot; Aufträge wurden nicht erfüllt; Penalties schossen in die Höhe. Bei all dem wurde sie mit Argusaugen beobachtet – von allen.

Der Externe

Das obere Management ließ sie dennoch gewähren. Sie nahm es als Vertrauensbeweis und aktivierte all ihre Kraft. Sie ging mit gutem Beispiel voran, stampfte und drohte bei Bedarf, dann wieder suchte sie, zu beschwören. Sie beschloss, mit professioneller Hilfe das Team zusammen zu schweißen und holte einen Externen, der den Prozess moderieren sollte. Sie entschied sich dabei für einen sanften, stillen Typ, der ihr gerade durch seine Ruhe und Besonnenheit imponierte – als Gegenstück zu ihrem eigenen Temperament. Die HR-Kollegin fand ihn ebenfalls gut, weil er „so anders“ und nicht polarisierend wirkte. In diesem Prozess wollte Gerda sich verstärkt zurückziehen und eine andere Position einnehmen, als bis anhin. Der erste Workshop, der dem „Beschnuppern“ diente, ging problemlos über die Bühne. Aber als der Moderator beim zweiten Workshop, bei dem es thematisch „um den Knochen“ gehen sollte, so „gar nichts“ tat, das Ganze sich nichts als dahinschleppte und zu einem allgemeinen „Gelaber“ verkam, hielt sie es nicht aus und riss das Ruder wieder an sich, änderte die Richtung und trieb die Sache eigenhändig voran. Das Echo war verheerend. Man zerriss natürlich auch den Externen. Sie suchte ihren alten Coach in Hamburg auf, um die Sache zu verstehen und ihre eigenen Anteile zu reflektieren. Sie gab nicht auf und versuchte krampfhaft, „an die Leute anzudocken“, fand allerdings den Zugang immer weniger. Ihr eigener Stuhl begann zu wackeln. Sie wusste nicht, wie weiter. Es war klar, dass der CEO sie

so nicht lange in der Position halten konnte, obwohl er ihr als Mensch wohlgesonnen war. Sie trug nun mal die Finanzverantwortung, und mehr als zwei Perioden der Nicht-Erreichung von Zielvorgaben waren nicht akzeptierbar. So waren die Spielregeln. Sie drohte zum ersten Mal in ihrem Leben zu verlieren, und das fühlte sich schlichtweg furchtbar an. Eine Niederlage vor Augen aller! So weit durfte sie es nicht kommen lassen. Sie ging zum CEO und brach in Tränen aus. Letzterer behielt kühlen Kopf und zeigte Verständnis. Dennoch musste er sie letztendlich „entfernen“. Sie wurde „verschoben“ in einen anderen, informatiknahen Bereich. An ihre Stelle kam ein älterer Mann – von außen. Die Mannschaft wurde praktisch „ausgewechselt“, und langsam begann das Ganze wieder zu funktionieren – sowohl die Stimmung als auch die Zahlen wurden besser. Sie fragte sich, was wohl mit all dem „heiligen Wissen“ passiert sei, dessen Verlust ihr so bedrohlich erschien. Man sprach nicht mehr darüber.

Post mortem

Nachdem sie „ihre Wunden geleckt“ hatte, beschloss sie, die Firma zu verlassen und bewarb sich wieder – der Arbeitsmarkt war für sie offen und breit. Sie fühlte sich nach all dem zwar etwas verunsichert, doch zugleich auch klüger. Ein Erdbeben zu überleben, das machte letztendlich stark. So wandte sie sich dem Neuen zu, entschlossen, nicht mehr vornehmlich auf ihren Charme und ihre Begeisterungsfähigkeit zu bauen. Die aufkeimende Demut vor der Inkompatibilität von Interessen und Menschentypen hatte sie umsichtiger gemacht. Sie glaubte, begriffen zu haben, dass der kürzeste Weg manchmal aus vielen Schritten bestand, diese wohlüberlegt sein mussten und nicht immer wie geplant aufgingen; und dass es Hindernisse gab, die nicht zu kippen waren. Sie schämte sich zwar, versagt zu haben, doch was ihr weiterhin blieb, war die Lust am Kämpfen wie auch der Spaß am Spiel.

Die Stirn an die Windscheibe gelehnt schmunzelt sie vor sich hin. Die Zeit taucht die Vergangenheit in ein anderes Licht, und was jetzt zählt, ist die Gegenwart. Die Straßenbahn leert sich allmählich – die meisten Leute stiegen am Hauptbahnhof aus. Die Schaufenster der Bahnhofstraße ziehen nun an Greta vorbei

Paris

Für ihre Plattform-Vision hatte sie mit ihren Leuten im letzten Jahr ein Konzept ausgearbeitet und baute nun die Architektur in der Schweiz auf. Diese war durchdacht, präzise und vorausschauenderweise „für alle konzipiert“, d.h. auch für die Mitarbeitenden in Frankreich, England und Amerika. Es „bat“ zwar keiner darum, es länderübergreifend zu machen, aber für sie war klar, dass dorthin der Weg führen würde, und sie wollte bereit sein. Es gab noch andere in der Firma, die so dachten wie sie. Asien hatte sie in ihrem Konzept ebenfalls berücksichtigt, denn dort sah man wichtige Märkte und bezog bereits Stellung. Nichtsdestotrotz, „im Boot“ hatte sie noch keinen. Ein Gesamtplan für eine internationale Plattform bestand nicht – in „fremde Gärten“ einzugreifen war schlichtweg heikel. Aber das sollte sich ändern. Das Schicksal spielte ihr kürzlich in die Hand. Der Regulator in Frankreich verlangte von der dortigen Versicherung, „immédiatement“ einen Compliance-Filter für ihr Screening einzubauen, um so den verschärften gesetzlichen Anforderungen zu entsprechen. Guillome - der französische Kollege und sozusagen ihr „Pendant“ - stand mit leeren Händen da. Greta dagegen hatte einen Filter bereits „vorrätig“, welchen (besser gesagt eine Kopie davon) sie ihm anbot. Natürlich hatten die in Paris andere Systeme. Genau das war das „Problem der Diversity“, das sie vorhatte durch eine rigorose Konsolidierung und Standardisierung zu beheben. Sie war nicht naiv, zu erwarten, dass sie mit diesem Vorschlag aus der kleinen Schweiz offene Türen einrennen würde. Die Macht, eine solche Lösung

durchzudrücken, hatte sie nicht. Ohne die Unterstützung des CEOs würde es ohnehin nicht gehen. Doch nun brauchte Guillome ihre Hilfe. Sie sah seinen „besoin“ und darin zugleich ihre Chance. In aller Schnelligkeit passten ihre Leute den Filter den Bedingungen des Applikationssystems in Paris an. Die Lösung war provisorisch, aber vollumfänglich funktionsfähig. Optimal würde sie natürlich erst dann werden, wenn sie mit dem in der Schweiz entwickelten System kombiniert werden könnte. Der Kollege in Paris war dankbar, und weitere Gespräche über die Vorteile und eine potenzielle Einführung „ihres“ Systems wurden aufgesetzt. Er fragte sogar danach. Sie musste es ihm nicht einmal „verkaufen“.

Der Werdegang

Drei Stationen, bevor Greta aussteigen muss, kommt ihre Mutter ihr in den Sinn. Der Anblick der alten Frau an der Haltestelle hat wohl die Erinnerung hervorgerufen. Sie sieht ihr lachendes Gesicht, wie sie sich jedes Mal freut, wenn Greta etwas gelingt. Aber auch bei Misserfolgen „kippte“ die Mama nie. Als Greta mit 14 Jahren (begabt und „auf dem besten Wege in die Hochleistungsliga“) das Kunstturnen aufgegeben hatte, fürchtete sie zuhause einen Weltuntergang oder zumindest einen Krieg, dem sie womöglich nicht gewachsen war. Die Mutter versuchte zwar zunächst mit all ihrer Heftigkeit und Überzeugungskraft, Greta zu motivieren, den eingeschlagenen Weg weiter zu gehen. Sie führte dann weitere Optionen ein und versuchte, sie allenfalls für etwas „Tanznahes“ zu bewegen. Greta schob hier zum ersten Mal in ihrem Leben den Riegel vor, blieb hart und ging eigene Wege, ohne Kunstturnen und ohne Tanz. Es wurmte die Mutter arg, dessen war Greta sich gewiss. Aber sie strafte nicht, weder mit Abwendung noch mit Tadel. „Bedingungslose Liebe“ kommt jetzt Greta in den Sinn.

Unterm Strich war Greta ein Vorzeigekind. Sie machte die Schulen mit Bravour und Leichtigkeit. Noch vor ihrem achtzehnten Geburtstag hatte sie die Matura in der Tasche. Nach dem Gymnasium schrieb sie sich in Mathematik ein, Physik nahm sie als Nebenfach. Sie bewarb sich als Mitglied für die Vereinigung der Schweizerischen Studentelélite und wurde aufgenommen. Teilweise fand sie die Kolleginnen und Kollegen in diesem „Club“ etwas sonderbar – so richtig „eine von ihnen“ wurde sie nie. Doch gewisse Kontakte aus dieser Zeit haben sich bis heute als goldwert erwiesen. Zudem verdankte sie ihr perfektes Englisch u.a. dem Auslandsjahr, das ihr damals in England finanziert wurde. Nach dem Abschluss – kaum 23 Jahre alt – stieg sie als Versicherungsmathematikerin in die Praxis ein. Die Welt der Arbeit gefiel ihr, sie war schnell beliebt und mochte die Atmosphäre des Schaffens und des Erledigens. Manchmal fehlte ihr allerdings das Quirlige. Das „Bunte“ und das „Verrückte“, die sie an der Uni und im Umfeld ihrer Familie häufig antraf, hatten in der Welt der Versicherung keinen Platz. Was hier zählte, war das „Bewährte“. Man liebte es, auf Analyseergebnisse zurückzugreifen. In „Visionen“ und kreativen „Science fiction“-Szenarien zu denken, fiel keinem ein. „Grau“ und „Dunkelblau“ waren die dominierenden Farben, weit weg von „farbig“. Dennoch konnte sie all dem seinen Reiz abgewinnen. Der Job machte Spaß, und sie wurde von Kollegen und Vorgesetzten ohne Wenn und Aber aufgenommen und geschätzt. Mit ihrem sonnigen und optimistischen Gemüt gewann sie die Leute.

In der Versicherung lernte sie zum ersten Mal die subtile Macht der Informatik kennen. Die Arbeit und das Funktionieren der Menschen wurden in unglaublichem Ausmaß von den IT-Applikationen und Systemen beeinflusst. Sie wurde neugierig und ging zwei Jahre später zurück an die Uni. Dieses Mal sollte es Wirtschaftsinformatik sein. Niemand schien allzu überrascht. Sie zog das Studium durch und bereute keinen Tag. Sie lernte nun sogar anders als das erste Mal – freier und offener. Der zweite Master ging schneller als das Mathematikstudium. Als sie die Diplomübergabe feierte, war sie achtundzwanzig.

Danach ging alles Schlag auf Schlag. Greta bewarb sich gezielt in ihrer „alten“ Versicherung, diesmal im Bereich Informatik, und wurde mit Handkuss empfangen. Sie übernahm bald zentrale Projekte, dann die Teamleitung eines kleinen Teams, das bald größer und größer wurde - alles lief wie am Schnürchen. Aufgaben, die sie anpackte, gelangen, sie hielt Termine ein und lieferte Zahlen. Die Erfolge sicherten ihr die Akzeptanz, Türen gingen auf. Auch Bruno trug zu ihrem steilen Aufstieg signifikant bei. Er begleitete sie als Mentor von Anfang an. Es war wohl Fügung, dass sie ihn damals gewählt hatte. Als Sparring-Partner war er unbezahlbar. Zudem verschaffte er ihr Einfluss bis in die Geschäftsleitung hinein. Etliche Male schützte er sie vor den Anderen und teilweise auch vor ihr selbst. Natürlich gab es Neider, aber auf die konzentrierte sie sich nicht. Ihrem Mentor wird sie für immer dankbar bleiben.

Was im Ganzen zu kurz kam, war eine Familie. Es war zwar nie ein Traum von ihr, auf den sie bewusst zusteuerte, und dennoch baute sich irgendwann das Bild von „Mann, Kind und ein Dalmatiner“ vor ihrem geistigen Auge auf. Mit 32 hat sie die Ehe mit Manfred versucht. Sie trennten sich nach kaum zwei Jahren des Zusammenseins relativ sang- und klanglos in gutem Einvernehmen, denn ihre Lebensstilvorstellungen schienen unterschiedlicher nicht sein zu können. Kinder zu haben hatte für sie irgendwie keinen Platz. Just als er es wollte, wurde es ihr klar. Sehnsüchtige Blicke zu Müttern mit kleinen Babys kannte sie nur von den Anderen. Manchmal kam sie sich etwas seltsam vor, aber im Großen und Ganzen beschäftigte es sie einfach nicht.

Ihre Gedanken wandern nun zu Joachim, ihrem „zweiten Mann“. Geheiratet hat sie ihn nicht. Sie leben „jeder für sich“. Dennoch zählt sie auf ihn und braucht diese Partnerschaft. Sie ähneln einander. Er macht wie sie „Karriere“ und lebt sein Leben, lässt ihr viel Raum. Im Moment ist er mit einem Projekt für ein Jahr in Hongkong. Greta telefoniert mit ihm über Skype. Nicht jeden Tag. Das ist nicht nötig. Sie weiß, wenn sie etwas brauchen würde, wäre er für sie da. Das gibt ihr die nötige Sicherheit. Die Frage nach dem „Wie später dann“ verscheucht sie, denn noch ist es für sie nicht an der Zeit, sich damit auseinander zu setzen. Anderes und Lustvolleres stehen nun an, worauf sie ihre Energie fokussieren will, nachdem sie sich ausgeruht hat. Sie tippt den Eingangscode zu ihrer Wohnung ein.

Hanna

Die Vorbereitung auf ihren Auftritt

Es ist 7 Uhr morgens. Hanna sitzt bereits in ihrem Büro und geht ihre Präsentation nochmals durch. Die Ferien sind vorbei. Zwei Projekte soll sie heute ihren Kolleginnen und Kollegen in der Geschäftsleitung der Klinikgruppe „Alpenblick“ präsentieren. Sie muss die neue Ausrichtung ihres Notfallzentrums durchbringen! Ihre Ideen sind gut – sie wird die Anderen überzeugen und gewinnen! Schließlich unterstützen ihre Projekte die neue Wachstumsstrategie der Klinikgruppe und lösen zudem den aktuellen Engpass, denn ihr Zentrum platzt aus allen Nähten.

Vier Tage lang hat sie sich in ihren Ferien auf diesen Auftritt vorbereitet. Sie spürt Nervosität aufkommen. Unsicherheit macht sich in ihr breit. Überzeugungsreden zu schwingen war noch nie ihre Sache. Managementprojekte im Kollegium vorzustellen jagt ihr nach wie vor Respekt ein. Fünf Jahre lang hatte sie Medizin studiert und danach unzählige medizinische Weiterbildungen absolviert, jedoch keine zu Betriebswirtschaft oder Führung und Management! Dafür reichte die Zeit nicht. Der Klinikalltag absorbiert sie vollumfänglich. Sie gibt auch zu, weder Ökonomie noch Führung als „Wissenschaft und Theorie“ lassen ihr Herz höher schlagen.

Bevor sie in der privaten Klinikgruppe „Alpenblick“ die Chefärztin-Stelle antrat, hatte sie mehrere Jahre eine Führungsposition am Universitätsspital inne. Sie wechselte in die Klinikgruppe, weil sie die Führungskultur am Unispital nicht mehr aushielt. Dort herrschte ein enormer Konkurrenzkampf, geprägt durch eine hochgradig hierarchische und „militärische“ Führungsstruktur. In ihrer damaligen Rolle als leitende Ärztin konnte sie sich problemlos durchsetzen, hatte ein gutes „Standing“, man schätzte ihre Meinung, und sie fand Anerkennung. Schon damals dachte sie ganzheitlich und bezog, wenn immer möglich, alle zentralen Interessengruppen in ihre Überlegungen mit ein. Damit hatte sie Erfolg. Aber die sonst üblichen politischen Spiele überließ sie hauptsächlich ihrem Vorgesetzten.

Ihr Zentrum ist seit Jahren erfolgreich. Von Beginn an (fünf Jahre ist es jetzt her!) hatte sie „ein goldenes Händchen“ damit. Sie hatte auch Glück mit ihrem ärztlichen Kader und mit der Pflegeleitung. Es gelang ihr, ihren Leitsatz geradezu spielerisch in den professionellen Alltag umzusetzen. Effizienz und Kostenbewusstsein schlossen keineswegs aus, dass man allen Patienten dauernd kompetent und engagiert begegnet. Davon war sie felsenfest überzeugt und lebte es auch vor. Den Ruf in die Geschäftsleitung vor drei Jahren empfand sie als die Würdigung ihres Tuns. Und so war auch das nun entstandene Platzproblem eigentlich die Konsequenz ihres Erfolges! Kurz- bis mittelfristig muss sie das Kapazitätsproblem in den Griff bekommen. Erleichterung im Kampf um die Aufnahme von neuen Patienten und Patientinnen verspricht ein Neubau, den die Klinikgruppe geplant hat und der mit Unterstützung des Staates nun in der Umsetzung steht.

Zur gleichen Zeit im Trakt gegenüber geht Paul, der CEO der Klinikgruppe, mit seiner persönlichen Assistentin die Agenda der Geschäftsleitungssitzung durch. Er bespricht nochmals die Reihenfolge der einzelnen Traktanden und kalkuliert den Zeitbedarf pro Thema. Er liebt es, wenn die Planung wie am Schnürchen klappt. Seine Anforderungen an sich selber und folglich auch an seine Geschäftsleitungsmitglieder sind hoch. Es ist ihm wichtig, dass die Sitzungen gut strukturiert und koordiniert ablaufen und dass alle die Bereitschaft zu einer professionellen Auseinandersetzung in seinem Gremium zeigen. Auf den heutigen Tag ist er besonders gespannt. Hanna wird die zwei neuen Projekte präsentieren. Das wird eine Knacknuss für sie sein, aber sie wird das schon meistern. Er

nimmt Hanna als pflichtbewusste und umsichtige Kollegin wahr, kennt aber auch ihre Ängste und Unsicherheiten. Unterm Strich gehört sie aber zu den Tüchtigsten in seinem Umfeld. Er ist der Überzeugung, dass alle Kollegen und Mitarbeitenden hohe Anstrengungs- und Leistungsbereitschaft einzubringen haben, damit die Wachstumsstrategie gelingt und somit das gemeinsame Ziel erreicht wird

Bald kommt Hannas Auftritt. Die Argumentationsketten schießen ihr wie Blitze durch den Kopf: einerseits die Zukunft ihres Notfallzentrums, das ihr am Herzen liegt, und andererseits die strategischen Belange der Klinikgruppe (selbstverständlich). Sie muss in diesen zwei Projektaufträgen ihre beiden Fokusse parallel aufzeigen: ein Szenario, in dem eine optimale Zusammenarbeit aller Disziplinen aufgezeichnet wird, damit die Klinik auf Expansionskurs bleibt. Sie spürt die Verantwortung auf sich lasten. Sie ist sich nicht sicher, ob ihre Kollegen und Kolleginnen in der Geschäftsleitung ihre Ansicht teilen werden. Das wird sie herausfinden. Etwas Sorge bereitet ihr die Tatsache, dass die beiden Projektbeschreibungen etwas „handgestrickt“ daherkommen und nicht ganz den Standards eines professionellen Projektmanagements entsprechen. Aber darauf kommt es hoffentlich nicht an.

Das Meeting

Die Präsentation verläuft schleppend. Es ist wenig Wohlwollen zu spüren. Eher empfindet sie Desinteresse von Seiten der Anderen. Am Schluss werden beide Projekte in trockener und für sie abschätziger Art zur Überarbeitung zurückgewiesen. Sie ist enttäuscht. Sie hat den Eindruck, dass ihre Projekte kein Gehör erhielten. Lag es an der unprofessionellen handgestrickten Darstellung oder an der inhaltlich schweren Nachvollziehbarkeit? Sie macht sich Vorwürfe. Zudem ließ Paul, ihr Vorgesetzter, sie im Stich. Von ihm kam kaum Unterstützung. Was er sich wohl dabei gedacht hat? Hat er etwa erwartet, dass sie, die Medizinerin, neben ihrer ärztlichen Arbeit und der Leitung ihres Zentrums noch ganze Projektaufgaben souverän und professionell darstellt, aufgleist und stemmt? Ganz allein? Wenn er und die Anderen sehen, dass sie mit ihren Ideen richtig liegt, dann erwartet sie doch ihrerseits eine kollegiale und wohlwollende Zusammenarbeit. Oder liegt sie etwa mit ihren Ideen und strategischen Überlegungen falsch? Halten die Anderen ihre Gedanken für utopisch oder für ein Hirngespinnst? Zieht die Geschäftsleitung noch überhaupt am selben Strang? Schon vor dem heutigen Schlamassel vermisste Hanna bei ihren Kollegen und Kolleginnen eine ganzheitliche, umfassende Betrachtung der Gesamtsituation der Klinikgruppe. Ihr kam es eher vor, dass ein „Silo-Denken“ vorherrscht! Jeder schaut und kämpft für sich. Man sucht möglichst viel zu seinen Gunsten zu kriegen und wurstelt sich irgendwie durch. So wirtschaftet man weder zukunftssträchtig noch erfolgsversprechend. Hat sie mit dieser Einsicht die Finger am Puls der Realität, oder sieht sie es zu schwarz? Bildet sie sich das alles nur ein? In ihrem Bauch macht Ärger sich breit.

Hannas erste Führungserfahrungen

Hanna ist vor zwei Monaten 49 geworden. Sie ist geschieden und hat zwei beinahe erwachsene Töchter. Sie blickt auf eine erfahrungsreiche medizinische Karriere zurück, die durch viele Hochs und Tiefs gekennzeichnet ist. Die Frage, ob ihre Ehe am „Beruflichen“ zerbrach, kann sie nicht sicher beantworten. Klar spielte der Job eine Rolle. Inzwischen jedoch denkt sie nicht mehr groß darüber nach. Ihre Einstellung zum Leben sowie ihr Führungsverständnis sind geprägt von einem starken Verantwortungsbewusstsein. Dies ist für Ärzte typisch. Es wird erwartet und gefördert. Sie bekam es sozusagen mit der Muttermilch eingeflößt als Tochter einer Mutter, die selber Ärztin ist. Beruflich trat sie in deren Fußstapfen, von der Materie fasziniert und aus eigenem Willen.

Als Teenager machte sie ihre ersten Führungserfahrungen. In der Pfadfinder-Vereinigung war sie einmal für eine Gruppe von noch jüngeren Frauen verantwortlich, die eine Tageswanderung in den Alpen machen wollten. Hanna hatte die Gebirgsroute gut vorbereitet. Dennoch verirrten sie sich. Irgendwann stellte sich Erschöpfung ein, und das Weiterlaufen wurde teilweise gefährlich. Das Gelände war steil, und es begann zu dämmern. „Ich muss Zuversicht ausstrahlen“, sagte sich Hanna. Es fiel ihr nicht leicht, denn die Angst griff auch nach ihr. „Augen zu und durch!“ war der zweite Leitsatz. Sie nahm sich zusammen, so dass die Gruppe von ihrer Unsicherheit nichts merkte. Es machte keinen Sinn, in diesem heiklen Moment die Route zu hinterfragen oder das Schicksal anzuklagen. Trotz ihrer Unsicherheit nahm sie ihren ganzen Mut zusammen, sprach den Anderen gut zu und strahlte überzeugend Optimismus aus. Schließlich hatten sie es geschafft, auch wenn sie zwar mit großer Verspätung, aber heiler Haut endlich am Ziel ankamen.

Diese Situation prägt ihr Führungsverständnis noch heute. Sie liebt das Gefühl, Verantwortung für andere tragen zu können. Es fasziniert sie, die Zügel in die Hand zu nehmen und zu spüren, wie andere ihr folgen. Sie zu motivieren und mitzureißen verschafft ihr Genugtuung. Sie will und schätzt es, wenn alle an die Ruder gehen, sich gemeinsam anstrengen und einem Ziel verschreiben. Sie ist keine Einzelkämpferin und versteht sich auch nicht als ein „Gondoliere auf dem Canale Grande“. Das Überwinden von Hindernissen macht ihr Spaß. Es mag seltsam sein, aber vor einem Berg zu stehen, zunächst keinen Pfad zu sehen und dann doch eine Möglichkeit des Aufstiegs zu entdecken, den Einstieg zu wagen und den Weg als Erste zu betreten, vielleicht im Wissen, dass die Anderen dann folgen würden, erfüllt sie mit Hochgefühl.

Es gelingt nicht immer. Die jüngste Vergangenheit hat es ihr gerade bewiesen. Misserfolge nagen an ihr! Fehlt ihr etwa die natürliche Autorität? Liegt es daran, dass sie eine Frau ist? Eindeutige Antworten sind hier schwer zu finden.

Das Vorbild

„Wir bilden ein gutes Geschäftsleitungsteam“, lobt CEO Paul die insgesamt neun Mitglieder seines Gremiums. Hanna hört ihm zu und findet, es sei eigentlich ein banaler Satz! Trotzdem gelingt es diesem Mann, seinen Worten Gewicht zu verleihen – das, was er sagt, wirkt bei den Zuhörenden! Paul scheint jede seiner Aussagen minutiös vorbereitet zu haben. Er führt die anschließende Diskussion strukturiert und doch irgendwie natürlich-frei zum Ziel. Flüssig und unaufdringlich bringt er es fertig, seine Geschäftsleitungsmitglieder auf dieses anspruchsvolle Vorhaben einzuschwören. Wie genau hat er es geschafft? Hanna staunt.

Paul ist Jurist. Als Quereinsteiger übernahm er vor zehn Jahren die Position des CEO der Klinikgruppe. Dabei half ihm wohl sein Stil wie auch die Leichtigkeit, mit der er die Bühne entschlossen und selbstbewusst betrat. Er mag den direkten Kontakt zu seinen Kolleginnen und Kollegen, geht offen und direkt auf sie zu und liebt es sichtlich, „mit seiner Mannschaft“ Ziele zu erreichen und Dinge in Bewegung zu bringen. Eine Prise Selbstverliebtheit glaubt Hanna in ihm zu sehen. Paul sonnt sich gerne in der Vorstellung, ein charismatischer Manager zu sein. Wenn es aber um die Organisation und Koordination der Sachaufgaben der Klinikgruppe geht, dann kniet er sich rein. Er ist sich nicht zu schade, bei Bedarf auch den Verwalter zu spielen. Seine Devise lautet, „in jeder Situation Kompetenz auszustrahlen und als Vorbild gesehen zu werden“. Hanna muss es ihm lassen: Er versteht es, klare Ziele zu setzen, und er „wirkt“. Gemäß seiner unerschütterlichen Überzeugung braucht eine Führungskraft, um erfolgreich zu sein, überschaubare Strukturen, in denen sie sich bewegen kann. Gleichzeitig scheint er aber auch davon überzeugt zu sein, dass man als

Führungsgremium hervorragend funktionieren kann, ohne dass man einander über alles, was die Einzelnen tun und denken, bis ins letzte Detail Rechenschaft abgibt und ständig „Händchen hält“. Diese Haltung zeugt für Hanna von Vertrauen und Selbstständigkeit. Paul zeigt im Gremium die Konzentration aufs Wesentliche. Er versucht, den Überblick zu behalten, organisatorisch wirksam zu sein und dabei die eigene Autorität spielen zu lassen. Für ihn gibt es kaum Probleme, sondern lediglich Herausforderungen! Wenn notwendig, kann er auch souverän „nein“ sagen. Wie gerne würde Hanna sich eine Scheibe von diesen Fähigkeiten abschneiden. Sie hält viel von ihm! Sie fühlt sich neben ihm aber auch klein. Das wurmt sie.

Sie weiß, dass er im Militär groß wurde. Er brachte es bis zu einem hohen Offiziersgrad. Trotzdem würde sie ihn aber nicht als „Militärkopf“ bezeichnen. Zumindest entspricht er nicht dem Stereotyp eines Majors, der „herumbrüllt“, „sinnlose Aufgaben erteilt“, „Leute willkürlich warten lässt“ oder „sie bis zum Umfallen hetzt“. Ihr Bild vom Militär mag etwas einseitig negativ sein! Jedenfalls besticht Paul durch seine Erfahrung und seinen breiten Wissenshorizont. Die Enge eines Juristen (etwa wieder ein Vorurteil?) merkt man bei ihm nicht. Seine „Redegewandtheit in Konferenzen“ und seine Parkettsicherheit sind eindrucklich und bringen ihm Lob ein. Ob er sich das nötige Management-Handwerk in seiner Generalstabsausbildung angeeignet hat? Er hat zweifelsohne Methoden gelernt, die für einen Mann in seiner Position wichtige Grundlagen zur Menschenführung bilden. Mit sicherem Durchblick führt er Problem- und Lagebeurteilungen durch, wendet analytische Entscheidungsmethoden an und fällt Entscheidungen mit der notwendigen Entschlossenheit. Hanna bewundert sein Können und seine Leichtigkeit. Im Umgang mit ihr wie auch mit den anderen Geschäftsleitungskollegen handelt er überlegt und korrekt. Obwohl er zu vielem, was um ihn herum geschieht, eine eigene (oft andere) Meinung hat, hält er sich bewusst zurück. Er will in der Regel nicht in die Geschäfte einzelner reinreden. Gezielt konzentriert er sich auf die Führung des Geschäftsleitungsgremiums und sucht die verschiedenen Meinungen zu integrieren und Zielentscheide voran zu treiben. Ihm obliegt die Kommunikation zum Verwaltungsrat. In Hannas Augen versteht er sich eher als Koordinator und Manager und nicht unbedingt als Problemlöser für einzelne seiner Geschäftsleitungskollegen. Da er seine Leute für fähig hält, erwartet er von ihnen selbstständige Lösungen. Das scheint sein Schlüsselprinzip zu sein. Allerdings tritt er anders auf, wenn es um seine direkte Linienverantwortung geht. Den Direktionsstab führt er eng und mit eiserner Hand. Lösungen werden auch von seinen direkten Mitarbeitenden eingefordert, aber nur nach seinen Anweisungen, Richtlinien und Vorstellungen. Gemäß seiner unerschütterlichen Überzeugung kann eine Führungskraft nur erfolgreich sein, wenn geordnete Strukturen und klare Ziele vorgegeben werden.

Umsetzen

Während Paul sich feurig und engagiert mit seiner Wachstumsstrategie und deren Verankerung in den Gremien und Bereichen beschäftigt, kommt Hanna plötzlich die Zeit davor in den Sinn.

Vor dem definitiven Entscheid des Verwaltungsrates wurde über diese Strategie lange hin- und her diskutiert. Ein zentraler Streitpunkt lag darin, wie und wann die Wachstumsstrategie den Mitarbeitenden kommuniziert werden sollte. Es gab zwei Lager in der Geschäftsleitung: Einige Mitglieder gaben den Vorzug einer „Top-down-Variante“. Andere plädierten für das „Bottom-up-Prinzip“. Sie selber sah sich hin- und hergerissen. Der „Top-down-Ansatz“ war ihr vertraut. Als Chefärztin trug sie die Hauptverantwortung für alle medizinischen Belange. Sie war schließlich in der Hierarchie zuoberst und bestimmte, wann, wo und wie es lang

geht. Es lag in der Erwartung aller, dass sie es am besten wissen musste. Auch die Pflege (was nicht selbstverständlich war) und die anderen paramedizinischen Bereiche orientierten sich an ihren Vorgaben. Gehorsam war praktisch garantiert. Zugleich spürte sie den Charme eines „Bottom-up-Vorgehens“. Der neue Leiter Human Resources hatte diese Idee eingebracht und sich stark dafür eingesetzt. Er vermochte substantielle Argumente vorzubringen, ohne die bisherige Praxis madig zu reden. Taktisch war das eine Meisterleistung, wie Hanna neidlos anerkannte! Beim näheren Hinschauen erkannte sie, dass ihr Führungsverständnis eine große Affinität zum „Bottom-up-Prinzip“ aufzuweisen schien. Menschen ins Boot zu holen gelingt nur, wenn sie bereit sind, auch einzusteigen und von Beginn an selbstverantwortlich mitdenken und mitwirken wollen. „To be taken on board, they have to feel part of it!“ An dieser Devise hielt sie fest.

Die Mehrheit der Geschäftsleitung entschied sich jedoch für den klassischen Top-down-Ansatz. Hanna musste in den sauren Apfel beißen, und es lag nun an ihr, eine vorgefertigte „ökonomische Wachstumsstrategie“ ihren Mitarbeitenden vorzulegen. Es wäre zwar ein bequemer Weg gewesen, sich auf das gängige Prinzip des „Befehls und Gehorsams“ abzustützen, nicht zuletzt weil dieser auch kulturell verankert und damit relativ unproblematisch einzuschlagen war. Doch sie wollte es diesmal anders machen. Sie wollte versuchen, das Neue den Leuten schmackhaft zu machen, sie dafür zu begeistern. Nur, wie macht man das in einem Klinikbetrieb und noch dazu als Frau? Wie eingeschliffene Muster durchbrechen, seien es ihre eigenen, seien es die „von allen“?

Der Ansturm

Vor drei Jahren musste eines der Spitäler aus der Region schließen. Es wurde gemunkelt, dass hier der „bewährte“ Top-down-Ansatz für das Scheitern verantwortlich war. Hannas Zentrum wurde damals von einem riesigen Ansturm neuer Patienten heimgesucht. Innerhalb von zwei Monaten musste ihr Notfalldienst fast das Dreifache an Patienten aufnehmen. Eine enorme Zahl, wie sie normalerweise vorher nur innerhalb eines Jahres zu verbuchen war. Vorgängig hatte Hanna die ganze Situation zusammen mit ihrem Führungsteam, vor allem mit der Pflegeleitung, bereits antizipiert und einen Plan erstellt. Sie hatten natürlich alle riesigen Respekt vor der Bewältigung „der Flut“, hielten das Unterfangen aber für machbar und realistisch. Es lag auf der Hand, dass zusätzliche Ressourcen eingefordert werden mussten, was in Anbetracht der gegebenen Situation und der Finanzstrategie schwierig werden dürfte. Aber wenn Not da ist und zugleich der Wille zur Lösung, dann findet sich immer ein Weg. Ihr Plan wurde in der Geschäftsleitung besprochen und zum großen Erstaunen von Hanna abgelehnt. Die Meinung der Geschäftsleitung war, zusätzliche personelle Ressourcen seien nicht die Lösung. Vielmehr herrschte die Annahme vor, dass sich die Patienten auf alle Spitäler im Kanton verteilen würden. So blieben Hanna die Hände gebunden, sie musste warten. Aufgeben aber war für sie keine Optionen. Mit ihrem Team versuchte sie, mögliche Engpässe in die Planung einzubeziehen. Sie informierte die zuweisenden Hausärzte und richtete ein neues „Triage-System“ ein. Ihre Annahme bewährte sich. Die Patienten liefen Sturm, Die meisten kamen über das Notfallzentrum in die Klinikgruppe; konnten also nicht abgewiesen werden. Ein Chaos entstand, das die Ausmaße einer Katastrophe anzunehmen drohte. Die Patienten begannen, berechnete Kritik wegen mangelhafter Betreuung anzubringen und waren teilweise wütend. Vor allem von Seiten der Angehörigen kamen heftige Angriffe gegenüber den Mitarbeitenden im Zentrum. Die Situation wurde zusehends kritischer. Die meisten Teammitglieder mussten Zusatzdienste leisten, und der Stresspegel stieg enorm an. Auch von dort begann Kritik an den Plänen „von oben“ aufzusteigen. Dann häuften sich Krankheitsausfälle innerhalb des Notfall-Teams. „Wir

brennen aus“, sagte ein Kollege ihr erzürnt und erbittert ins Gesicht. „Ihr da oben tut nichts!“

Paul – nüchtern und distanziert

Paul selber betrachtet die Sache aus der ihm üblichen Distanz. Aus seiner Sicht nützt es nichts, die Angelegenheiten zu persönlich zu nehmen. Es heißt vielmehr, einen klaren und kühlen Kopf zu behalten. Anfänglich schob er die Unterstützung für Hanna heraus, einerseits weil er und seine Kollegen überzeugt waren, dass die Notsituation in ihrem Zentrum nicht so dringend und kritisch war, und andererseits, weil er „seine“ Hanna und ihre Ungeduld kannte. Wenn die Emotionalität bei ihr überhandnahm, begann sie, nervös zu werden, und ihr Redeschwall nahm zu. Schon einige Male war es ihm gelungen, den Wellengang zu besänftigen, indem er einfach „ihr Drama“ relativierte und in einen größeren Zusammenhang stellte. Er nahm die aktuelle Situation nicht als Krise wahr, sondern bezeichnete sie als eine „Ausnahmesituation“. Schließlich gab es immer wieder Zeiten, in denen viel gearbeitet werden musste. In solchen Momenten war es einfach wichtig, die Ärmel hochzukrempeln und zusätzliche Sonderleistungen zu erbringen. Es war ihm allerdings nicht entgangen, dass die Stimmung im Notfallzentrum früher deutlich besser war als derzeit.

Es überraschte ihn daher kaum, als eines Tages Hanna plötzlich in seinem Büro stand und lauthals unmittelbares Handeln forderte. Sie schlug vor, dass sie gemeinsam vor die versammelte Mannschaft treten und „Klartext“ sprechen und sich vor allem den Fragen und Anliegen ihres Teams direkt stellen würden. Sie betonte, man müsse jetzt Rückgrat beweisen und den Leuten erklären, wie die Führung die Missstände lösen will. Ihr Redeschwall schlug Paul wie eine Welle entgegen. Warum Leute im zwischenmenschlichen Bereich so empfindlich sind und dann so intensiv aufeinander reagieren müssen, war für ihn einfach nicht ganz nachvollziehbar. Manchmal wünschte er sich, dass seine Kollegen und Mitarbeitende etwas mehr von seiner Robustheit und „Einfachheit“ hätten. Er beschloss, sich dem Drängen von Hanna zu beugen. Er hätte zwar eine andere Vorstellung gehabt, wie man eine bockige Truppe zur Ordnung ruft, aber Hanna hatte offensichtlich ihre eigenen Ideen, wie ein solches Problem anzupacken sei. Er wollte ihr nicht im Wege stehen.

Ins Boot

Widerwillig und dennoch loyal ist Paul dem „Vorschlag“ von Hanna gefolgt. Gemeinsam mit der Pflegeleitung und dem Verwaltungsdirektor haben Hanna und er den Anlass organisiert und alle Mitarbeitenden eingeladen. Vor der versammelten Belegschaft haben sie ihre Ideen und Lösungsvorschläge präsentiert und anschließend Raum für Fragen und Bemerkungen eröffnet. Wie erwartet kam anfänglich nur wenig Echo auf. Hanna wusste, dass die vorgeschlagenen Lösungen teilweise diametral zu den Ansichten und Wünschen der Mitarbeitenden standen – aber eine „Protestwelle“ blieb zunächst aus. Schließlich fassten einige Mut, und subtile Kritik kam auf – eigentlich „nur Fragen und Befürchtungen“. Einzig das Ressourcenproblem wurde mehrere Male relativ vehement vorgebracht: zu wenig Personal und Raum für die vielen Patienten. Hanna spürte förmlich den massiven Widerstand und die unterdrückte Wut. Paul schien gelassen bzw. blieb unbeeindruckt. Der Verwaltungsdirektor fühlte sich zunehmend auf eine Rechtfertigungsschiene gesetzt und versuchte zu erklären, warum der Ressourcenengpass kurz- und mittelfristig nicht zu lösen sei. Daraufhin senkte sich bleierne Stimmung über den Raum. Aus der anfänglichen Ping-Pong-Situation wurde ein ungemütliches Patt.

Aus einem Geistesblitz heraus, vielleicht getrieben von einer Trotzreaktion, schlug Hanna

eine neue Spielregel in der Diskussion vor: „Keine Kritik – nur Lösungsvorschläge! Diese wiederum durften nicht kritisiert, sondern nur festgehalten und gewürdigt werden. An diesen Lösungsvorschlägen würde dann weiter gearbeitet.“ Ferner brachte Hanna die Idee auf, Arbeitsgruppen mit dem Ziel zu bilden, kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen für diese Ausnahmesituation zu erarbeiten. Der Vorschlag löste zuerst Erstaunen und misstrauisches Zögern aus. Die Mitarbeitenden rissen die Augen auf, und Unsicherheit machte sich breit. Paul schien irritiert. Hanna wusste genau, was in seinem Kopf vorging: Das Gemotze und der Widerstand der Leute nervten ihn. Hannas Reaktion überraschte und erstaunte ihn. In gewisser Weise fühlte er sich hintergangen. Sie fiel ihm in den Rücken! Problemlösungen an die Basis zu delegieren war nicht sein Stil. Sie müsste das doch wissen. Dennoch beherrschte er sich, verzog keine Miene und betrachtete gefasst das Geschehen. Stummes Nicken ging durch die Reihen der Mitarbeitenden. Zwar war in den Augen der Kolleginnen und Kollegen Skepsis zu sehen, aber auch eine gewisse Genugtuung. Die Einladung, „ins Boot zu steigen“, war ausgesprochen, und man wollte ihr offensichtlich folgen.

Hanna war zufrieden mit dem Ausgang. Zugleich hatte sie Angst vor der Reaktion von Paul, wenn sie wieder allein sein würden. Sie spürte Enttäuschung darüber, wie wenig er sich in die Diskussion eingebracht hatte. Dieser Mann ließ sie immer wieder allein!

Hector

Vor 20 Jahren – Die Projektleitung, mit der alles begann

Vor 20 Jahren kam Hector zu der entscheidenden Projektleitungsrolle wie die Jungfrau zum Kind. Als Ingenieur arbeitete er damals in einem technisch orientierten Team, dennoch wurde sein Chef Hans mit der Leitung eines „Merger-Akquisition-Vorhabens“ beauftragt. Damit rückte auch Hector in den Fokus der Beobachtung, denn das Projekt hatte eine hohe „visibility“ in der Firma. Ohne dass er sich darum gerissen hätte, berief Hans ihn in die Stellvertreterrolle, wahrscheinlich weil er von Natur aus neugierig und interessiert war sowie den Ehrgeiz hatte, die Dinge richtig zu tun. Eigentlich wusste er den Grund seiner Beförderung nicht. Er hatte auch nicht groß danach gefragt. Für betriebswirtschaftliche Themen und Belange hatte er zweifelsohne eine Ader, und durch seine Weiterbildungen und Zeitungslektüre wies er schon damals einen beachtlichen Wissensvorrat auf. Der Merger hat ihn geradezu gepackt - wohl anders als Hans. Letzterer tat eher seine Pflicht. Hector nahm sich viel Zeit, erstellte ein umfassendes Bild der Situation und setzte sich vertiefend mit den Meinungen und Vorschlägen der „advisors“ auseinander. Es gelang ihm, die Interessen zu konsolidieren und eine eigenständige Sicht der Dinge zu behalten. Hans schien sogar froh.

Der Zufall wollte es, dass Hans ins Militär gerufen wurde. Als aufgrund von Umständen die Partner der anderen Firma kamen, nahm Hector den leergewordenen Stuhl von Hans ein und stellte Weichen. Nicht nur für das Projekt, auch für sich selber. Es dauerte nicht lange, und die Projektleitung wurde ihm offiziell übertragen. Der Merger wurde ein Erfolg. Hector wurde auf das Radar des Managements katapultiert, und Türen taten sich für ihn auf. Sich zu beweisen, wenn andere es sahen, machte ihm Spaß. Misserfolge vor Augen aller einzufahren schüchterte ihn nicht ein. Tief in ihm schlummerte die Gewissheit, problemlos neue Ideen zu generieren, falls etwas nicht so klappen sollte, wie gedacht oder geplant. Wenn es um die Sache ging, war er kreativ und konnte kämpfen. Innerlich blieb er ruhig – ob dies etwa Mut war?

Vor 13 Jahren – Das Mail

Vor 13 Jahren passierte ihm ein „faux-pas“, der ihn fast den Kopf gekostet hätte. Er war noch relativ frisch im Pharmakonzern und noch geprägt vom Geiste der amerikanischen Organisation, aus der er kam. Er war es gewohnt, dass man miteinander nicht „in Watte gepackt“ umging. Bei den „Amis“ war alles zahlengetrieben und schnell. Man belästigte Vorgesetzte niemals mit „peanuts“. Egal, wie gut man etwas geleistet hatte – überschwängliches Danken und Loben „on the job“ waren „unnötig“. Man wusste es ja! Aus der heutigen Perspektive gesehen ging es ruppig zu, aber damals war das für ihn „normal“. Nach dem Wechsel in den Konzern übernahm er eine Abteilungsleitung im Bereich „Core Business Services“. Unter ihm waren zwei Hierarchiestufen.

Eines Tages leitete ihm Franz ein Mail vom Projektleiter Bruno weiter. Darin beschrieb Bruno auf anderthalb Seiten und äußerst detailliert den Vorschlag eines Betriebsausflugs, den er mit seinem Team zu machen beabsichtigte. Er bat um eine Budgetüberschreitung, die zahlenmäßig lächerlich klein war. Das Mail flatterte herein, just nachdem er zuhause einen Riesenstreit durchgestanden hatte. Zwei Nächte nacheinander hat er praktisch nicht geschlafen. Am selben Tag musste er einen Businessplan für ein gewichtiges und politisch heikles Projekt mit exakten Zahlen füttern. Er war erschöpft, und seine Nerven lagen blank. Wie von Sinnen hackten seine Finger eine ironisch-sarkastische Antwort in die Tasten hinein. Darin stand u.a. irgendetwas von „mögen sie von den Klippen springen“ oder eine ähnliche Tonalität. Innerhalb weniger Sekunden ging das Mail wieder an Franz zurück. Offenbar tat

Franz aber das Gleiche, leitete sein Schreiben „telquel“ zu Bruno weiter. Einige Tage später bekam er einen Anruf von der Arbeitnehmervertretung, und sein Bereichschef rief ihn mit erregter Stimme zu sich. Der Vorfall schlug Wellen. Man verlangte seinen Abgang. Er wurde öffentlich gemahnt. Dennoch, unter der Oberfläche schützte ihn der Bereichschef klar und deutlich. Gemeinsam machten sie einen Plan aus, wie er sich schriftlich und mündlich entschuldigen müsse. Er tat, wie ihm die externen Profis gewiesen hatten. Das lief unter „interne Kommunikationsstrategie“, und jedes Wort wie auch die Reihenfolge seiner Auftritte und das Timing wurden sorgsam vorbereitet. Zudem hat man das Thema „Führung“ über die Abteilungsgrenze hinweg angepackt. Nie im Leben hätte Hector gedacht, dass ein solch kleines „Steinchen“ eine derartige „Lawine“ auslösen kann. Es dauerte Monate, bis die Wogen sich geglättet hatten. Hector blieb.

Vor acht Jahren: Der Aufstieg

Vor acht Jahren übernahm Hector den Bereich „Global Operations“ in „seinem“ Pharmaunternehmen. Nach all der Zeit gehörte die „Bude“ zu ihm und war zu einem Zuhause geworden. Wie immer in seiner Karriere war ihm auch dieser Posten angetragen worden. Er war damals 50 Jahre alt. Für ihn ein gutes Alter, das nur manch andere belastete, aber nicht ihn. Er fühlte sich jung.

Die Aufgabe, die er davor inne hatte mochte er. Damals führte er eine große Einheit, die international ausgerichtet und bodenständig tätig war: „hands-on-people“ und operativ stark. Es gefiel ihm, dass er direkt Einfluss nehmen und umsetzen konnte. Er spürte die Wirkung seiner Entscheidungen und Handlungen unmittelbar. Zweifelsohne arbeitete er viel und hart, das musste sein! Zumindest das konnte er gut! Er mochte im Grunde die Anstrengung, auch wenn er immer wieder über die Arbeit klagte und sich die Freiheit nahm, das, was er tat, lauthals als „blödsinnig“ zu bezeichnen – schließlich klagten alle in seinem Bereich, dies war dort der vorherrschende Stil.

Manchmal ertappte er sich dabei, wie sehr er die „Lebenskünstler“ beneidete. Er selber gehörte eindeutig nicht zu dieser Gilde. Vielmehr prägten ihn die protestantischen Werte. „Der Stollen“ war ihm ein vertrautes Bild. Zugegeben, ein „Effizienter“ war er nicht. Er ließ sich bereitwillig ablenken und ging auf andere schnell ein, wenn sie ihn wollten und brauchten. In der Folge nahm er viel zu viel auf sich. Nicht, dass er anderen nichts zutrauen würde, ganz im Gegenteil. Niemals kontrollierte er hinten herum wie manche seiner Kollegen. Für ihn galt genuin die Absicht, Menschen „zu ermächtigen“ und „zu helfen“. Das spürten die Mitarbeitenden auch. Man wandte sich offen an ihn und suchte Hilfe. Viele mochten ihn trotz seiner etwas derben Art. Zugleich hatte er hohe Qualitätsansprüche. Und hier kannte er keine Kompromisse, ja er konnte geradezu stur sein! Wenn er Qualität in Gefahr wähnte, musste er in Gottes Namen selber ran. Letztendlich war er verantwortlich für den Output seiner Mitarbeitenden. Und wenn es hieß, von sieben Uhr morgens bis in die Nacht hinein die Ärmel hochzukrempeln, so tat er dies auch. Bei solchen Übungen spürte er seine Kraft und Macht. Das stimmte für ihn. Einmal warf ihm eine Kollegin vor, mit seinen täglichen 16-Stündern mache er eine Art „Dumping“. Er wurde kurz stutzig. Eigentlich rechnete er gar nicht „in Stunden“. Er tat, was er für notwendig hielt, denn darin lag der Schlüssel seines Erfolges. Es gab zudem nichts anderes, was ihn so einnehmen konnte wie die Arbeit. Er wollte auch gerne aufsteigen, aber nicht wegen des Prestiges. Er dachte: Je höher, desto freier und mächtiger. Der Gedanke reizte ihn.

Als die „Beförderungsanfrage“ an ihn gerichtet wurde, schmeichelte ihm das. Er sagte zu, obwohl ihm vor dem Neuen bange war - wie immer. Der Wechsel, das Loslassen vom Alten

und das Meistern von Übergängen gehörten nicht zum Repertoire seiner Stärken und Fähigkeiten.

Der Aufstieg als „Head of Global Operations“ bedeutete, „weiter weg von der Basis zu sein“ und noch „strategischer“ im Denken und Handeln wie auch weitreichender in den Entscheidungen und im Gestaltungspotenzial zu sein. Er gewann mit der Zeit an Überblick, und die Reichweite seiner Einflussnahme vergrößerte sich. Die Aufgabe war somit spannend und noch internationaler als bisher. Andererseits ging es „abgehoben“ und politisch zu. Machtgerangel und Ränkespiele waren an der Tagesordnung. Letztere mochte er schlichtweg nicht. Mehr Geld, ja! Das schätzte und wollte er. Hier holte ihn wohl seine Vergangenheit ein, war er doch ein Kind, das in „mageren Verhältnissen“ aufgewachsen war. Seine Kindheit war geprägt gewesen vom Impetus des Sparens und Anhäufens von Reserven für schlechte Zeiten. Das hatte ihn geprägt. Als zum Beispiel seine Frau Rita eine Putzfrau wollte, hatte er sich zunächst gewehrt, bevor er nachgab. Er fand, es sei rausgeschmissenes Geld. Zudem war Rita doch die ganze Zeit zuhause! Auch als er sein Rennrad gekauft hatte, meldete sich sein schlechtes Gewissen mit Wucht und Heftigkeit. Er wusste zwar, dass „Geldnot“ nun „tempi passati“ für ihn war. Wie auch immer, „Geld zu haben“ und „viel Geld zu verdienen“ spielte für ihn schlichtweg eine zentrale Rolle, auch wenn er das selbstverständlich nicht zugeben würde.

Relativ schnell gewöhnte er sich an „die Politik“ und lernte dabei neue Welten kennen. Er begann sogar sich anders anzuziehen, auch wenn ihm diese Art von „Selbstdarstellung“ eigentlich komisch vorkam. Mit Urs, seinem Chef, dem die Division unterstand, kam er gut aus. Letzterer mochte das Arbeitstier in ihm, zum Beispiel seine Nachteinsätze – wenn es sein musste auch wochenlang. Hector gehörte zweifelsohne zum Kreis der „zentralen funktionalen Freundschaften“ des Bosses aber darauf bildete er sich nicht viel ein. „Echte Zuneigung“ war hier nur begrenzt im Spiel. Dies war jedem der Beteiligten klar und störte nicht. Wichtig war, dass man zusammen funktionierte und Erfolge generierte. Hier ging es um Interessen und weniger um Gefühle. Zugleich spürte er, dass die geteilten Themen und Erlebnisse, die Anstrengung und die gemeinsam verbrachte Zeit sie einander näher brachten. Darüber dachte er aber selten nach.

Irrwitzigerweise – je „bedeutender“ er wurde, desto häufiger fühlte er sich „ohnmächtig“. Das Bild des Hamsters im Rad des Unternehmens begann ihn zu verfolgen. Die Verantwortung, die er trug, wog schwer, hielt er doch den Kopf hin für Vorhaben, Menschen und Millionen. In vielerlei Hinsicht war er der Einzige, der im Rahmen seines Bereichs sehen konnte was gemacht werden musste und was nicht. Gefragt (von denen ganz oben) wurde er aber nur „pro forma“, und in allem was er tat, blieb er abhängig von den Entscheidungen der Zentrale sowie den undurchsichtigen Machenschaften der Direktion und des Verwaltungsrats. Obwohl er einiges von unternehmerischen Zusammenhängen verstand (er hatte nach seinem Ingenieurstudium noch BWL studiert), blieb es für ihn diffus, was an der Spitze des Koloss-Unternehmens vor sich ging und warum die Dinge sich so entwickelten, wie sie es taten. Die Komplexität war wohl zu groß, für alle. Seine Vermutung, dass hier niemand eine klare Sicht hatte, war stark.

Vor 3 Jahren – Karoline

Eines der leitenden Prinzipien von Hector bestand seit eh und je darin, eine strikte Linie zwischen dem Privaten und dem Beruflichen zu ziehen. Aus welcher Familie er kam und was in seinem Zuhause geschah, ging niemanden im Büro etwas an. Den Einladungen der Kollegen zu ihren Anlässen und Partys ging er geschickt aus dem Weg. Er konnte es nicht

fassen, als einer seiner Peers aus dem anderen Bereich der Division seine gesamte Belegschaft sowie die Peer-Kollegen zu sich nach Hause rief um seinen runden Geburtstag zu feiern. Es waren über hundert Leute! Für ihn wäre so etwas undenkbar gewesen! Was dies an Tohuwabohu in den Beziehungen auslösen könnte! „Völlig unnötig und kontraproduktiv und zugleich unangenehm“ – war seine Ansicht! Just ihm musste es aber dann passieren, dass Karoline in seine Abteilung kam. Die Einstellung passierte irgendwie über seinem Kopf hinweg, ergab sich praktisch durch die Einwirkung höherer Mächte. Er konnte es nur noch zur Kenntnis nehmen und ließ sich auf das Experiment ein. Er kannte Karoline seit Jahren. Privat! Wusste um ihre Drogenkarriere von damals. Er kannte viele Details aus ihrem grauenvollen Schicksal als Kind, ihre ekel- und wuterregende Missbrauchsgeschichte. Unvorstellbares hat sie durchmachen müssen. Dabei kam sie aus einer reichen Industriellen-Familie – aus „guten Kreisen“ – in denen auf Bildung seit Generationen großer Wert gelegt wurde. Er schätzte Karoline als Mensch, war von ihr fasziniert. Sie war quirlig und „farbig“! Eine Frau der Extreme, die es geschafft hatte, sich aus der persönlichen Tiefe heraus zu ziehen und das nur mit Eigenkraft. Zudem war sie unglaublich klug. Hatte an der EPFL in Lausanne Physik abgeschlossen – machte danach spielend leicht ihren Doktor ... Trotz der technischen Orientierung war ihr Wissenshorizont immens breit. Er staunte immer wieder, mit welchem fundierten philosophischen und theologischen Wissen sie zu ihren privaten Diskussionen beitrug. Jedes Mal nach einem gemeinsamen Abend oder Spaziergang fühlte er sich bereichert, aber auch fast beschämt, weil er häufig nur reaktiv beitragen konnte.

Zunächst lief alles gut. Karoline war zwar eigenwillig, daher nicht „jedermanns Liebling“ im Team. Aber ihre Leistung stimmte. Mit der Zeit aber stellten sich Schwierigkeiten ein. Sie wurde „unzuverlässig“ – kam nicht zu Sitzungen, war zu spät mit der Abgabe ihrer Arbeitsteile, informierte die Kollegen unzureichend, verweigerte ihnen die Hilfestellung und blieb hie und da einfach „weg“. Er wusste Bescheid über ihre Krise im Hintergrund. Ihre Partnerschaft ging in die Brüche (aus seiner Sicht war es ein unmöglicher Mann, in den sie sich da Hals über Kopf verliebt hatte!). Nun war sie die Verlassene; gekränkt und verzweifelt. Sie trank über die Stränge, nach ihrer exzentrischen Art. Sie stürzte sich in irgendwelche abstrusen Existenz-Theorien nihilistischen Ursprungs. Etwas stimmte nicht. Das ward nicht sie, so „schwer und düster“. Doch verstehen konnte er sie nicht, er war schließlich kein Psychiater. Zunächst deckte er sie lange, half aus, entschuldigte sie vor den Anderen, ermunterte die Kollegen zur Kooperation und Geduld haben mit ihr. Damit heimste er sich den Vorwurf von ungerechter Mitarbeiterführung und „Lieblingskindern“ ein. Es dauerte eine Weile, bis er einsah, dass es so nicht weiter gehen konnte. In einem Gespräch teilte er ihr das mit. Sie weinte, war traurig und das tat ihm weh. Irgendwann wurde er vom HR angesprochen. Offenbar hatte sich jemand beschwert. Jetzt fiel sein Entscheid. Die Arbeitsbeziehung musste beendet werden. Er tat dies aus der Rolle des Vorgesetzten. Als Freund wollte er sie halten. Er besprach es im Vorfeld mit ihr. Sie glaubte ihm nicht. Dann willigte sie ein, gab auf und ging. Seit zwei Jahren hörte er nichts mehr von ihr. Es war ihm nicht egal!

Vor zwei Jahren: Die Spirale und die Vernunft

Vor zwei Jahren kam es in der Firma zu einem signifikanten Strategiewechsel. Ein internationaler Skandal erschütterte die Grundmauern der Organisation, und es musste im wahrsten Sinne des Wortes „gehandelt“ werden, nach außen wie nach innen. Hector sah es ein. Wie einige seiner Kollegen schämte er sich für das, was passiert war. Genau genommen hätte man es wissen müssen. Aber „nachher ist man immer klüger“. Jetzt hieß es, „nach vorne zu schauen“. Ideen kamen ihm in den Sinn, doch zunächst wurde er einfach nur zu

einem neugierigen Zaungast und Zuschauer dessen, was die „Firmenleitung“ machen würde. Sie handelte in Absprache mit dem Staat und der Politik. Das war allen klar. Die wirtschaftliche Bedeutung des Pharmakonzerns überstieg bei Weitem die Grenzen des Firmenareals. Nach fieberhaften Wochen trat der CEO vor die Mannschaft und kurz danach vor die Kameras. Um diese Pflicht beneidete ihn Hector keineswegs.

Wiedergutmachungsgelder, Forschungsinvestitionen und Kostensenkungsziele in Höhe von 3,5 Milliarden CHF wurden auf die Fahnen geschrieben oder besser „in Stein gemeißelt“. Schließlich stand die Glaubwürdigkeit des Konzerns auf dem Spiel und damit der Ruf sowie die Existenz einer soliden Institution, die einen stolzen und bewundernswerten Werdegang vorzuweisen hatte, viel Gutes tat und noch mehr tun konnte. Es wäre in Hectors Augen unzulässig und fatal, die Firma wegen eines Missgriffs, in den ohnehin unzählige Faktoren mit hineinspielen, in den Dreck zu ziehen oder gar in den Ruin zu treiben!

Mark C. kam als neuer Chief Financial Officer (CFO, kaufmännischer Leiter). Ein zäher Typ. Er war jung und willensstark, sicher und geschliffen im Auftritt und hatte ein gutes „Standing“. Vier Jahre hatte er Zeit. Er brachte seine Leute mit. Man sprach von einem Hochleistungsteam. Insgesamt wurde nur wenig über die jetzt neu zusammengesetzte „Finance-Crew“ verbreitet und getratscht. Das war ein gutes Zeichen. Mark krempelte die Ärmel hoch, und die Anderen taten es ihm gleich. Die Wirkung war bald spürbar. Bestehendes wurde durchleuchtet und hinterfragt. Abläufe wurden umorganisiert. Mit einem großen Besen machte Mark sich ans Fegen. Es begann eine Entrümpelungs- und Umstellungsaktion von noch nie dagewesener Dimension. Zum Teil notwendig und gut weil auf die Abschaffung von Ballast und auf den Abbau von „Wohlstandsspeck und Übergewicht“ ausgerichtet. Es wurde aber auch „unsensibel“ und ohne Fingerspitzengefühl gehandelt. Man tat Dinge, die lediglich minimale finanzielle Einsparungen bewirkten, aber mit einer massiven negativen Wirkung auf menschlicher Ebene verbunden waren. Aus der Sicht von Hector und anderen war dies unklug und unnötig. Leute wurden zunächst wütend und unzufrieden, dann „passiv-aggressiv“ (mit diesem Ausdruck traf seine Frau den Nagel auf den Kopf, als er ihr einmal erzählte, was in der Firma passierte). Nichtsdestotrotz, innerhalb von zwei Jahren hatte Mark fast zwei Milliarden an Einsparungen realisiert. Nun sollte es weitergehen, im selben Stil.

Hector merkte sonnenklar (obwohl oder „gerade weil“ er sich glücklicherweise nicht im „Auge des Tigers“ befand) dass nun Unvernünftiges bzw. Falsches angegangen wurde. Die Substanz der Firma würde angegriffen werden und signifikante Folgen haben für später, wohl schon mittelfristig in fünf bis sechs Jahren. Man konnte es belegen, die Argumentation lag vor – griffig, vernünftig und unwiderlegbar. Er stand nicht allein im Felde. Eigentlich sahen es viele. Die „oben“ blieben aber gegenüber den von „unten“ aufgestellten Szenarien und Begründungen unempfindlich. Dabei war „die Spitze“ klug, daran bestand für Hector kein Zweifel. Klar, dem Mark ging es darum, seine Ziele zu realisieren. Ein „Nicht-Erfüllen“ der Vorgaben würde den Schleudersitz-Hebel in Gang setzen. Und zwar relativ bald. Vor dem Hintergrund seiner Ambitionen und seines Ehrgeizes wären sowohl der finanzielle Verlust als auch der Gesichtsverlust schmerzhaft. Der CEO hing mit drin. Das erklärte vielleicht die Sturheit. Die Stäbe und die Aktionäre, sie mussten doch ebenfalls sehen, dass das Vorhaben nun unrealistische und kontraproduktive Züge annahm. Oder waren sie etwa verblendet? Waren Gier oder Gruppenwahn im Spiel? Oder hing es damit zusammen, dass die Verantwortlichen der Realität nicht ins Auge schauen wollten? Was konnte er selber tun? Konnte er die Negativspirale stoppen? Und wenn ja, wie? Er hatte keine Ahnung. Oder hieß es nun einfach „klagen, abwarten und hoffen“? Er mochte das lähmende Gefühl der

Ohnmacht nicht. Es nagte an seiner Kraft. Tun konnte er nichts. Also senkte er den Kopf und tat Tag für Tag seine Arbeit.

Vor einem Jahr - Generation Y

Vor einem Jahr erlebte Hector in Luxemburg (einem seiner ehemaligen Standorte) etwas Überraschendes. Ganz früher war sein Bereich auf drei Länder verteilt: Ein Team arbeitete in Luxemburg und eines in Polen. Hector leitete das Ganze direkt aus der Schweiz. Die Entscheidung zur Dezentralisierung, d.h. der Verselbstständigung der Standorte, der irgendwann aufkam, unterstützte er vorbehaltlos. Er sah die Zukunft „dezentral“, denn nur so konnte die globale Struktur funktionieren. Für die Leitung der Einheit in Luxemburg schlug er Gérard vor, woraufhin das gesamte Board den Kopf geschüttelt und sich gewundert hat. Gérard war zu dem Zeitpunkt 33 Jahre alt. Nun, sein Alter war das Eine, seine „spezielle Art“ das Andere. Ein gewisses Risiko war sicherlich dabei, in Hectors Augen aber klar vertretbar. Die Kollegen vertrauten ihm, weil er schon mehrere Male bei der Besetzung sensibler Stellen ein „goldenes Händchen“ unter Beweis gestellt hat.

Bereits seit mehreren Jahren beobachtete er aufmerksam diesen jungen Mann und erlebte ihn in den unterschiedlichsten Situationen. Als Gérard vor sechs Jahren neu in die Firma kam und sich damals für die Stabstelle bei Jürgen Berger bewarb, wurde Hector bei der Besetzung für eine „second opinion“ angefragt. Damals fand er Gérard auf Anhieb gut. Von da an behielt er sein Auge auf ihn gerichtet. Die Leistungen und Ergebnisse des jungen Kollegen waren makellos. In Sitzungen wirkte er angenehm, und er war immer gut vorbereitet. Er konnte sich anpassen, wurde geachtet, und seine Meinung war gefragt. Allerdings, eine Krawatte trug er nicht, der Norm zum Trotz. Das störte seltsamerweise kaum. Bei jedem anderen hätte ein solcher Regelverstoß äußerst irritiert. Natürlich hat Hector sich Gedanken dazu gemacht und kam zu der Hypothese, dass „der Stil“ von Gérard insgesamt dermaßen bestechend elegant war, dass er die Krawatte mehr als wettmachte. Sein Auftritt betonte die stille Eigenständigkeit des damals noch nicht Dreißigjährigen. Irgendwann holte er ihn zu sich und schraubte die Anforderungen höher. Siehe da: Gérard blühte auf und lieferte hervorragende Lösungen und bestechende Resultate. Er kam mit Vorschlägen, ohne sich aufzublasen. Das, was er sagte, hatte Hand und Fuß. Logik und Substanz prägten seine Argumentation. Wenn es drauf ankam, vermochte er aber auf charmante Weise Menschen mit Worten von sich fern zu halten. Diese Kunstfertigkeit war beneidenswert. Hector und Gérard entwickelten eine fast freundschaftliche Zusammenarbeit, dennoch schlug Hector die Einladung zur Hochzeit von Gérard aus. Man vermische das Private niemals mit dem Beruflichen! Das Prinzip war für ihn sakrosankt. Dann ging Gérard nach Luxemburg, übernahm dort eine zentrale Rolle und wurde Vater.

Hector überzeugte die Herren im Board. Gérard „durfte“ die Leitung des Standortes Luxemburg übernehmen. Sein Chef, Jürgen Berger, lachte nach der Sitzung und bemerkte in zufrieden-jovialer Tonalität, wie gerne er nun das Erstaunen bzw. den Freudensprung von Gérard sehen würde. Sein Erstaunen war auch entsprechend „enorm“, als Gérard zwar für die Würdigung und das Angebot gedankt hatte, sich aber keineswegs kopfüber auf die hierarchische Aufstiegsmöglichkeit stürzte. Vielmehr bat er um Bedenkzeit. Er wollte den Job mit seinem Vatersein und der neuen Vaterrolle kombinieren können. Er würde die Herausforderung nur dann annehmen, wenn es für ihn klar wäre, dass er es auch schaffen könne. Letztendlich lehnte er ab. Es sei ihm schwer gefallen, sagte er. Jürgen Berger verstand die Welt nicht mehr. „Wie man einfach so Rang und Geld ausschlagen könne!“ Er nannte Gérard abwechselnd „Memme“ und „Warmduscher“ und ereiferte sich minutenlang über die Verweichlichung der jungen Generation. So etwas hätte es zu seiner Zeit nicht gegeben.

Hector begann nachzudenken. Mit einem „Nein Danke“ seines Kollegen hatte er nicht gerechnet.

Vor sechs Wochen – die Magenkolik

Vor sechs Wochen, als Hector von Singapur zurückflog, bekam er eine Magenkolik, und zwar nicht zum ersten Mal. Er fand nicht heraus, woher diese Anfälle kamen. Die Medikamente, die er überall mit sich trug, wirkten wunschgemäß, und wieder einmal pries er die eigene Firma, die sie herstellte. Ermüdet kam er nach Hause und bereitete eine erneute Abreise vor. Diesmal ging es am nächsten Tag nach Hamburg. Sein Besuch dort wäre zwar zu umgehen gewesen, doch wenn er zuhause bleiben und sich hinlegen würde, würde er nur Kopfschmerzen bekommen. Zusätzlich würde er unruhig werden. Darauf hatte er keine Lust. Ablenkung würde ihm gut tun. Niemand würde etwas merken. Er würde sich einzig zum Mittagessen ausklinken müssen. Schon der Gedanke ans Essen bereitete ihm Übelkeit. Aber auch das würde vorbeigehen. Sein Körper war stark. Er trainierte ihn, denn er schwamm und rannte so oft es ging und hielt lange Strecken durch. Bald würde er auch wieder in die Berge gehen. Mindestens drei Tage lang, tröstete er sich. Er fühlte, dass er Erholung brauchte.

Vor drei Wochen – die Ehe

Vor drei Wochen verließ ihn seine Frau Rita, Sie zog aus, zusammen mit ihrer gemeinsamen Tochter. Dies geschah nun zum dritten Mal, und er dachte, diesmal sei es wohl „endgültig“. Seine Ehe erachtete er als einen 18-jährigen Irrtum, sein Kind Chiara als ein unerwartetes Geschenk des Himmels. Nicht „gewollt und geplant“ wurde es eine wundersame Quelle der Freude, die ihn immer wieder zum Staunen brachte. Trotzdem konnte er nur wenig mit Chiara anfangen. Er blieb ihr als Vater fremd. Er fühlte sich unbeholfen im Umgang mit ihr. Seine Frau trug dazu bei, dass es so wurde und blieb. Sie band das Kind an sich und schloss ihn aus. Er ließ es zu. Er wollte keine Konflikte, und um des Friedens willen akzeptierte er vieles. Er wandte sich jedoch zunehmend von Rita ab und begann, ihr auszuweichen. Sie tat es ihm gleich. So waren sie seit vielen Jahren „gemeinsam einsam“. Man gewöhnte sich daran. Es diente schließlich beiden. Sie hatte die materielle Sicherheit bzw. den Status und er eine „private“ Lebensform und Struktur, die er nach außen vorweisen konnte. Auf neue Frauenbeziehungen ließ er sich nicht ein, sondern zog es vor, den Freiraum mit Arbeit und Sport zu füllen. Wenn er nicht groß darüber nachdachte, ging es ihm gut. Es gab genügend Themen und Probleme um ihn herum, mit denen er sich beschäftigen musste. Wofür also noch das ständige Sich-Hinterfragen?!

Sein Freundeskreis war klein und inzwischen praktisch nicht mehr existent. Vor Jahren hatte er aufgehört, seine Freundschaften zu pflegen. Von Zeit zu Zeit fehlten ihm zwar die Diskussionen über Philosophie und Politik, aber auch dieses Bedürfnis begann irgendwann in den Hintergrund zu rücken. Im Business war er ständig von Menschen umgeben, und seine Begegnungen und Interaktionen waren unzählig. Ein reges soziales Leben. Die Vorstellung des Alleinseins machte ihm keine Angst. Rita „aus dem Bild“ zu haben war sogar eine tröstliche Vorstellung. Allerdings fürchtete er sich vor der Trennung, dem Konflikt, dem Streiten ums Geld. Sie würde fordern und gnadenlos für sich kämpfen, so egoistisch wie sie war. Sie könnte ihn ruinieren und würde keine Sekunde zögern, das auch durchzuziehen. Daran wollte er nicht denken. Zu Genüge hatte er im Kollegenkreis Horrorgeschichten über „Kampfscheidungen“ gehört. Und er fürchtet sich vor der Leere danach ...

Vor einer Woche – der Sitz im Verwaltungsrat

Vor einer Woche wurde ihm ein Verwaltungsratssitz in einem der interessantesten

Lieferunternehmen der Division angeboten. Die kleine Firma, die er seit Jahren gut kannte, war in der Herstellung von Membranen auf Basis der Nano-Technologie innovativ und erfolgreich tätig. Er betrachtete die Anfrage als eine Auszeichnung und fühlte sich „gebauchpinselt“. Er freute sich auf die neue Perspektive, ohne genau zu wissen, worin sie bestehen würde. In jedem Fall dürfte dies wieder Mehraufwand für ihn bedeuten. Dabei lagen seine aktuellen Zielsetzungen im „Raum schaffen“, „Last abwerfen“ und „Arbeitspensum reduzieren“. Seit langem wusste er, dass er die Prioritäten neu setzen musste, damit er die Arbeitsmenge vernünftig bewältigen konnte. Aber irgendwie würde er auch diese Herausforderung in sein Leistungs-Portfolio integrieren, denn er hatte Lust darauf!