

**CHRISTIAN ZIPFEL**



**RÜCKGRAT ZEIGEN, ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN  
UND GEMEINSAM BESTEHEN**

*Christian Zipfel*

**Die tägliche Mutprobe  
*Rückgrat zeigen,  
Entscheidungen treffen  
und gemeinsam  
bestehen***



WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung.

© 2009 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

**Satz** K+V Fotosatz GmbH, Beerfelden

**Umschlaggestaltung** Christian Kalkert, Birken-Honigsessen

**Print ISBN:** 978-3-527-50483-1

**ePub-ISBN:** 978-3-527-64736-1

**Mobi-ISBN:** 978-3-527-64735-4

Denen, die Mut machen.

# Inhalt

[Impressum](#)

[Vorwort](#)

[Teil 1: Taumelnder Riese](#)

[Chef-Rodeo](#)

[Die Wahrheit in 15 Minuten](#)

[Teil 2: Symptome der Feigheit](#)

[Vollgas im Nebel](#) (*Symptom Nr. 1: Mangelnde Kommunikation*)

[Honigpinsel und Schlagringe](#) (*Symptom Nr. 2: Schönreden und Pseudokritik*)

[Infektiöse Verschieberitis](#) (*Symptom Nr. 3: Die Tricks der Entscheidungsvermeidung*)

[Purzelbaum in Zeitlupe](#) (*Symptom Nr. 4: Reporting-Lügen*)

[Theoretische Erpressung](#) (*Symptom Nr. 5: Kontrolle für den Fall der Fälle*)

[Das Konservendosen-Verhalten](#) (*Symptom Nr. 6: Kampf nur für eigene Besitzstände*)

[Der feine Unterschied](#) (*Symptom Nr. 7: Poltereier und Chefgehebe*)

[Teil 3: Wiederbelebung des Muts](#)

[Der Domino-Effekt](#) (*Ansatzpunkt 1: Lernen und Nachmachen*)

[Knick und Knack](#) (*Ansatzpunkt 2: Selbstbewusstsein*)

[Ventile und Pfeifen](#) (*Ansatzpunkt 3: Druck und dessen Auswüchse*)

**Die Krux mit dem (Ver-)Trauen** (*Ansatzpunkt 4: Gespenster und institutionalisiertes Misstrauen*)

**Korsett mit Firmenlogo** (*Ansatzpunkt 5: Handlungsfreiheiten und Regelwahn*)

**Presseerpressung** (*Ansatzpunkt 6: Externe Effekte*)

**Evolution rückwärts?** (*Ansatzpunkt 7: Menschlichkeit*)

**Teil 4: Wünsch dir was**

**Wiederentdeckung**

**Fröhliches Bakterium**

**Schlussgedanken**

**Zusammenfassung der Symptome**

**Zusammenfassung der Ansatzpunkte**

**Personen-Index**

## **Vorwort**

Kennen Sie die »Reise nach Jerusalem«? Partygäste laufen im Kreis um einige Stühle, und wenn die Musik aufhört zu spielen, muss jeder zusehen, dass er einen Platz ergattert. Dumm nur, dass es immer einen Stuhl weniger gibt als Teilnehmer, und so findet Runde für Runde ein armes Würstchen keine Sitzgelegenheit mehr und scheidet aus.

Überraschend, wie gut dieses Spiel zur aktuellen Situation in diversen Unternehmen passt – nur dass es sich hier nicht um eine flotte Party handelt, sondern um die hässliche Realität. Dauernd sitzt jemand anderes auf dem Chefsessel, Strukturen ändern sich, und ehe man sich versieht, hat man selbst keinen Stuhl mehr unter dem Hintern. Wenn die Musik, an die wir uns viele Jahre gewöhnt haben, nicht mehr spielt, regiert das blanke Chaos oder lähmende Resignation.

Wer setzt Unternehmen in Krisenzeiten wieder auf die richtige Spur? Wer kommuniziert, wer entscheidet, wer ermutigt? Häufig warten alle auf den Guru, der alles ins Lot bringt – anstatt sich selbst an die Nase zu fassen und couragiert für die eigenen Themen einzustehen. Es ist nicht eine einzelne Person gefordert, sondern das gesamte Unternehmen. Erkannt haben das viele, Vorstände appellieren nachdrücklich an ihre Manager und das gesamte Team, doch tatsächlich handeln wenige. Woran liegt das, und wo ist der Lösungsweg?

Auf der Suche nach den Gründen für mangelndes Rückgrat, Entscheidungsstaus, Kommunikationslücken oder unnötiges Chefgehebe bin ich auf einen gemeinsamen Nenner gestoßen: Es fehlt an Mut.

Da diese etwas einfach formulierte Erkenntnis nicht ausreicht, hat mich der Autor erdacht und die folgende

Geschichte erleben lassen. Es ist spannend, etwas tiefer in die Thematik einzusteigen und zu erkennen, wie sehr die Mutlosigkeit einzelner Menschen Unternehmen lähmt und was sich dagegen tun lässt.

Während ich als Person und Erzähler eine Erfindung bin, sind die Beispiele aus dem realen Leben gegriffen. Einen Rückschluss auf den Alltag beim Arbeitgeber des Autors können und sollten Sie jedoch nicht vornehmen, denn die Beobachtungen und Erlebnisse sind aus diversen Firmen zusammengetragen und somit kein Angriff auf ein Unternehmen oder einen Personenkreis. Es geht dem Autor um Denkanstöße und das Feinjustieren von Antennen, nicht um eine Abrechnung oder darum, auf jemanden mit dem Finger zu zeigen.

Auf den folgenden Seiten werde ich Ihnen berichten, wo und in welcher Form ich im Berufsalltag überall auf das Phänomen mangelnden Mutes gestoßen bin, mit welchen Menschen ich mich herumschlagen musste und wo die Hürden stehen, die es zu überwinden gilt.

Da ich Ihnen keine Jammergeschichte erzählen möchte, habe ich auch die positiven Beispiele festgehalten und berichte mit großer Freude über die Menschen, die sich im Laufe der Zeit als Verbündete herausgestellt haben.

Dabei hoffe ich, dass ich in Ihnen als Leser ebenso einen zukünftigen Mitstreiter gefunden habe, denn jeder noch so kleine mutige Beitrag bringt uns einen Schritt nach vorne – auch in Zeiten jenseits von Wirtschaftskrisen und Wandel.

**Teil 1**

**Taumelnder Riese**

## Chef-Rodeo

»Wusstet Ihr schon?« Mit bedeutungsschwangerem Blick und der flüsternden Vorsicht eines Spions im Feindesland kündigte mein Kollege Robert große Neuigkeiten an.

Eigentlich saßen wir zusammen, um eine geplante Kundenbefragung abzustimmen, doch anscheinend gab es Wichtigeres zu bereden.

»Nun spann uns nicht auf die Folter, was ist denn?«, drängelte Karl-Peter, unser jüngster Neuzugang im Management unserer Firma. Er war vor einem knappen halben Jahr von einer Werbeagentur abgeworben worden und sollte sich nun um internationale Kampagnen kümmern.

Robert genoss noch einen Moment lang den Wissensvorsprung und unsere offensichtliche Neugier, dann legt er endlich los.

»In zwei Wochen ist der Priel schon wieder Geschichte, zack, abgesägt und ab in die Wildnis. Dessen Karriere dürfte sich bei uns erledigt haben. Sie haben bereits einen Nachfolger festgelegt. Und ihr werdet nicht glauben, wer das ist . . .«

Ich war sprachlos. Hubert Priel war gerade einmal vor ein paar Monaten auf den Chefsessel unseres Bereichs gesetzt worden. Er hatte Tobias Urfel abgelöst, meinen langjährigen Vorgesetzten, der angeblich ein paar krumme Dinger gedreht hatte. Priel hatte einen sehr guten Job gemacht, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten beherzt um Kunden gekämpft und keine Altlast oder sonstige Herausforderung gemieden. Sicher, er war ziemlich direkt und nicht immer diplomatisch vorgegangen, aber am Ende hatte das Ergebnis aus meiner Sicht gestimmt.

»Wieso Priel . . .«, antwortete ich deshalb entsprechend irritiert, doch Robert fiel mir prompt ins Wort.

»Komm, der Priel hat sich doch nun wirklich mit den Falschen angelegt. Da wundert es einen doch nicht, wenn er am Ende beseitigt wird.«

»Aber er hatte doch meistens Recht! Endlich mal einer, der Rückgrat gezeigt hat.« Ich redete von Priel auch schon in Vergangenheitsform, obwohl sein Weggang im Moment nicht mehr als ein Gerücht war.

Karl-Peter fuhr mit einer abwertenden Geste dazwischen.

»Ach, wen scheren schon Namen von gestern . . . viel wichtiger ist doch, wer jetzt kommt!« Er kniff die Augen zusammen, schaute für einen Moment ins Leere und man sah seine Gehirnwindungen arbeiten. Dann wandte er sich an Robert.

»Sag bloß, sie setzen jetzt den Kowitzlich auf die Stelle! Mit dem hatte ich neulich das erste Mal zu tun, was für ein Sklaventreiber!«

»Kowitzlich? Nie im Leben, der hat sich doch vor zwei Jahren dermaßen in die Nesseln gesetzt, dass dessen Karriere auch längst beendet ist«, widersprach Richard, unser Urgestein in der Runde und ein erfahrener Produktentwickler.

Es wurde Zeit, dass auch ich zeigte, wie gut ich mich in den Personalangelegenheiten des Unternehmens auskannte.

»Ich könnte mir vorstellen, dass sie den Zarger aus dem Ausland zurückholen, der ist doch da nur geparkt und müsste längst hier in der Zentrale einen ordentlichen Job bekommen.«

Es entbrannte eine kurze Debatte über die Inkompetenz von Zarger, die Geschichte seines Vorgängers, zwei weitere

mögliche Kandidaten für die Stelle und die angebliche Freundin des verantwortlichen Personalleiters.

»Alles falsch!« Robert schien Gefallen am Ratespiel gefunden zu haben, denn er hielt seine Information immer noch unter Verschluss. »Noch Vorschläge?«

»Komm, genug damit – was weißt du denn nun?«, unterbrach Richard das lange Leiden.

Mit leicht eingeschnappter Miene und einer letzten theatralischen Pause offenbarte Robert endlich sein Geheimnis.

»Pa-gols-ki«, filetierte er sein angebliches Wissen in einzelne Silben, um direkt danach mit schallendem Gelächter aus der Runde konfrontiert zu werden.

»Du spinnst«, lachte Richard, »der Pagolski ist doch längst für die Technikleitung in Brasilien vorgesehen. Was anderes kann der auch gar nicht. Nachfolge für Priel, dass ich nicht lache! Der kennt doch nicht mal den Unterschied zwischen einem Kunden und einer wiederkäuenden Milchkuh.«

»Also ich habe gehört, dass der Pagolski längst gekündigt hat und man einen externen Kandidaten für den Ersatz vom Priel sucht. Im Gespräch sind wohl ein Ex-Manager von Pott & Söhne, und irgendein Oberguru dieser Unternehmensberatung, die hier letztes Jahr durch die Gänge geschlichen ist.« Alle Augenpaare richteten sich auf die bisher so stille Petra. Sie leitete seit Kurzem eine Abteilung, die sich vor allem um Marketingbudgets kümmerte, und agierte im Berufsalltag als Kettenhund der Kostenkontrolle.

»Woher willst du das denn wissen?«, stellte Robert seine Konkurrentin in punkto Neuigkeiten zur Rede. »Und wieso rückst du erst jetzt damit raus?«

Petra war zwar zurückhaltend, aber sehr gut im Unternehmen vernetzt. Wenn sie sich äußerte, war oft etwas dran. Aber jüngst hatte sie mit ihrer Einschätzung bezüglich des neuen Produktionsvorstands völlig daneben gelegen.

»Na ja, was die Vögel so zwitschern«, sagte sie nur.

Ich fasste mir an den Kopf, der langsam vor lauter Namen und Gerüchten zu brummen begonnen hatte.

»Also wenn ich das mal kurz zusammenfassen darf . . . Priel geht, oder auch nicht, während Kowitzlich bleibt wo er ist, wenn er nicht woandershin geht. Pagolski ersetzt Zarger, falls er seine Kündigung vergessen hat und der noch nicht gefundene Unternehmensberater mit Priel eine Pommestube eröffnet?«

»Wie bist du denn drauf?«, ertönte daraufhin der Chor meiner Kollegen, und ich musste mir anhören, ich sei ja total unsachlich.

Vielleicht hatten sie recht. Allerdings war dies nicht das erste Gerücht, und sicherlich auch nicht das letzte, das jemand irgendwo aufgeschnappt und brühwarm weitererzählt hatte. In der aktuell schwierigen Vermarktungslage rollten am laufenden Band Köpfe, und pro Fall gab es mindestens zehn begleitende Gerüchte bezüglich der Nachbesetzung, die sich alle gegenseitig ausschlossen.

»Wollen wir nicht noch schnell das Thema Kundenbefragung angehen?« Ich wagte den Versuch, den eigentlichen Sinn unserer Zusammenkunft wieder auf den Tisch zu bringen.

»Ja, okay, aber in zwanzig Minuten muss ich weg«, stimmte Robert zu, und auch der Rest ließ sich, wenn auch wenig motiviert, auf das eigentliche Thema ein. Dass wir von der geplanten Stunde bereits fast vierzig Minuten mit

Gerüchten und Spekulationen fern jeder konstruktiven Arbeit verbracht hatten, fiel niemandem mehr negativ auf – es war schon Routine geworden. Unter dem Decknamen »Chef-Rodeo« gab es sogar bereits die ersten Wetten, wie lange es der jeweilige Manager auf seinem Posten aushalten würde. Unsere eigentlichen Aufgaben gerieten mehr als einmal völlig in den Hintergrund, da man nach dem Chefwechsel sowieso wieder von vorne anfangen würde und eine klare Ausrichtung oder eindeutige Ziele schon seit Monaten nicht mehr kommuniziert worden waren.

Pünktliche zwanzig Minuten später sprang Robert auf.

»So, ich muss los – es tut mir leid, dass wir jetzt nicht fertig werden. Aber mal ganz ehrlich, das bringt doch sowieso nichts, denn wenn hier laufend ein neuer Chef sitzt, dann wird es eh keine langfristige Strategie mehr geben. Sollen die sich da oben mal schön weiter gegenseitig von den Stühlen stoßen. Wir beschäftigen uns einfach so lange mit uns selbst, bis wir keine Kunden mehr haben. Das löst dann alle Probleme schlagartig von selbst, dann gehen wir nämlich pleite.«

Mir schauderte, denn er hatte bei aller Übertreibung den Finger in die Wunde gelegt. Die ganze Branche steckte derzeit in einer schwierigen Lage, und wir hatten schon so manche Sparmaßnahme hinter uns. Ausgerechnet in einer solchen Zeit beschäftigten wir uns hauptsächlich mit internen Personalwechseln. Anstatt klarer Ansagen und Entscheidungen machten nur Mutmaßungen die Runde, und der einzige wirklich florierende Bereich im ganzen Unternehmen war die Gerüchteküche. Schade um die ganze Kreativität, man hätte mit ihr – an der richtigen Stelle eingesetzt – revolutionäre Erfindungen machen können.

Der angebliche Rauswurf unseres Bereichsleiters ging mir den gesamten Tag lang nicht mehr aus dem Kopf. Mit wem hatte er sich zu sehr angelegt? War er tatsächlich zu mutig gewesen und musste jetzt dafür bezahlen? Ich wollte unbedingt mehr darüber herausfinden. Nicht zuletzt könnte ich selbst daraus lernen, wie sich das Risiko für mich und meine eigene Karriere möglichst klein halten ließe. Insbesondere in der aktuellen Zeit beschränkte sich die Gefahr einer solchen Kaltstellung nicht auf das obere Management, sondern konnte jeden treffen.

## Die Wahrheit in 15 Minuten

Mit mäßigem Schwung startete ich den nächsten Tag. Es gehörte zu meinen Angewohnheiten, am Morgen mit einer heißen Tasse Kaffee in der Hand die Schlagzeilen meines bevorzugten Internet-Nachrichtenportals zu überfliegen, um mich dann an meine eigentlichen alltäglichen Aufgaben zu wagen. Ich ahnte noch nicht, dass sich der Alltag in wenigen Momenten erübrigen würde.

Während mich meine ersten Klicks zu Meldungen über Wahlkampfgezeter und politische Schlammschlachten führten, freute ich mich eigentlich schon auf die Kategorie Sport, denn spätestens beim Mittagessen würde es um die neuesten Trainerwechsel oder Ablösesummen in der Bundesliga gehen. Beim Überfliegen der Kategorie Wirtschaft stockte mir jedoch schlagartig der Atem.

»Gewinnwarnung bei ehemaligem Vorzeigeunternehmen – Zerschlagung geplant!« las ich dort als erste Schlagzeile, prominent neben einem Foto unserer Zentrale. Es ging tatsächlich um uns, und meine kleine heile Welt hörte für einen Moment auf, sich zu drehen.

Ich war so perplex, dass ich meine randvolle Kaffeetasse aus der Balance geraten ließ und die heiße braune Brühe über meine Hand auf die Tischplatte und meinen frisch gereinigten Anzug rann.

Kaum hatte ich meine Sinne wieder beisammen, standen auch schon zwei meiner Mitarbeiter in der Tür, Maise und Ziegelbart.

»Was hat denn diese Schlagzeile in den Nachrichten zu bedeuten?«, fragten sie direkt und mit äußerst besorgtem Blick. Sie hatten offensichtlich ebenso die morgendliche Presse studiert.

»Äh, also, ich ...«, stotterte ich, »... hab es auch eben erst gelesen!«

Die beiden blickten mich weiter antwortsuchend an, als hätte ich noch nichts gesagt.

»Haben Sie mich verstanden?«, winkte ich. »Ich kann Ihnen da im Moment nichts zu sagen, ich muss selbst erst nachforschen, was das bedeutet. Vielleicht ist es nur eine journalistische Schmiererei, weil das Portal verzweifelt Leser sucht ...«

Ich versuchte, mir unter Hinweis auf die Kaffeeflecken auf meiner Anzughose den Weg in Richtung Toilette freizukämpfen, doch anstatt die beiden fragenden Gesichter loszuwerden, gesellten sich nun noch zwei weitere Mitarbeiter dazu.

»Wie war das? Wir haben nichts mitbekommen – was heißt das mit der Zerschlagung?«

»Wer hat wen geschlagen?« Frau Zenkrich, meine Sekretärin, sprang im Nebenzimmer auf und drängelte sich in die wartende Gruppe. Offensichtlich hatte sie noch keine Nachrichten gelesen und beim Lauschen nicht richtig hingehört. Wenige Minuten später war vor meiner Tür heftiges Stimmengewirr entstanden, in dem sich Fragen, Spekulationen und Sorgen zu einem totalen Chaos vermischten. Mir erschien die Flucht als einziger Ausweg, und so wand ich mich durch das Kollegen-Knäuel und kündigte an, die Hintergründe umgehend zu klären und dann alle zu unterrichten.

Ein paar Minuten später war ich sicher von Badezimmerfliesen umgeben und versuchte krampfhaft, die Kaffeeflecken aus dem hellen Anzug zu reiben. Das Ergebnis war, wie zu erwarten, dürftig, streng genommen sah es jetzt erst richtig böse aus. Hoffentlich hatte dieser

Tag nicht noch mehr Desaster parat, wobei es sowieso kaum noch schlimmer werden konnte.

Mein ursprünglicher Plan, meinen Kollegen Robert aufzusuchen und ihn nach mehr Informationen zu fragen, scheiterte schon im Nachbarflur, da sich bei ihm ähnliche Szenen abspielten wie bei mir. Ich machte kehrt und entschied, in einem kleinen Café in der Nähe einen zweiten Versuch in Sachen Kaffeetrinken zu unternehmen und meinen eigenen Schrecken nach dieser Schlagzeile zu beruhigen.

Zum Glück saß nur ein mir unbekanntes älteres Pärchen an einem Tisch, weit und breit war kein Kollege zu sehen. Ich atmete tief durch und bestellte eine Jumbo-Tasse Kaffee mit Milch.

Wenn es wirklich so schlecht um unser Unternehmen bestellt war, dass wir kurz vor der Auflösung standen, warum hatte uns das bisher niemand gesagt? Es war schon schlimm genug, dass ich selbst nicht wusste, ob ich kurz vor der Arbeitslosigkeit stand, aber auf diese Weise wurde ich nun auch von meinen Mitarbeitern mit Sorgen bombardiert. Welche Fragen mich am Abend daheim und seitens meiner Freunde und Bekannten erwarten würden, konnte ich bereits erahnen. Es dürfte nicht mehr lange dauern, bis meine Frau anrufen würde, um sich die Neuigkeiten von mir erklären zu lassen.

Minuten später klingelte mein Telefon – wie gut ich meine Frau kannte. Doch es war nicht meine Frau, die mich aus meinen Gedanken riss, sondern Frau Zenkrich.

»Das gesamte Management soll heute Nachmittag um 16.00 Uhr im Ausstellungshaus B17 zusammenkommen, es gibt eine Info der Unternehmensleitung!«, richtete sie mir aus. Es hatte anscheinend eine Rund-E-Mail gegeben, um die nun völlig aus dem Ruder laufenden Gerüchte und

Sorgen im Rahmen dieser Zusammenkunft unter Kontrolle zu bekommen. Da schon Freitag war, wollte man offensichtlich noch vor dem Wochenende reagieren.

Diese kurzfristige Versammlung war ein schlechtes Zeichen. Wenn die Presse mit ihrer Meldung völlig überzogen hätte, dann wäre sicherlich nur eine Information per E-Mail im Unternehmen herumgeschickt worden, dass es sich dabei um heiße Luft handelte. Eine solch spontane Veranstaltung deutete auf einen wahren Kern der Schlagzeile hin. Ich wurde noch nervöser, und meine Café-Entspannungs-Strategie scheiterte kläglich. Ich fühlte mich eher wie der Milchschaum in meiner Tasse - wabernd und Stück für Stück zusammenfallend.

Kurz vor 16.00 Uhr war das Ausstellungshaus bereits brechend voll, offensichtlich war jeder Manager gekommen, der es irgendwie hatte einrichten können. Es beruhigte etwas, dass zumindest alle in derselben Situation waren wie ich.

Seitens der Unternehmensleitung waren der Pressesprecher und der Personalchef erschienen, und sie blickten mit starren und ernsten Mienen in die Menge.

Auf die Minute pünktlich begann Flosinn, unser Pressesprecher, mit ein paar einleitenden Worten. Er hielt sich jedoch nicht lange mit Vorreden auf, sondern gab das Wort umgehend weiter an den Personalchef, Hans Begereit.

»Meine Damen und Herren«, begann dieser trocken, »danke, dass Sie so kurzfristig hier zusammengekommen sind. Die jüngsten Ereignisse veranlassen mich, Ihnen hier einen kurzen Überblick zu geben, wie es um das Unternehmen derzeit bestellt ist und wie die nächsten Wochen und Monate aussehen werden.«

»Danke, dass Sie bisher gekniffen haben und erst jetzt damit rausrücken!«, dachte ich, behielt meine Gedanken

aber selbstverständlich für mich. Mein Herz klopfte. Zumindest würde jetzt Klarheit geschaffen werden.

»Wie die meisten von Ihnen wissen, wird derzeit in der Presse über die wirtschaftliche Lage unseres Unternehmens diskutiert. Die Mutmaßungen entbehren jeglichen Fundaments. Wir können sie in keiner Weise bestätigen.«

Gemurmel machte sich in der Menge breit. Es bestand aus einer Mischung aus Ungläubigkeit und Erleichterung.

»Wir blicken auf ein sehr erfolgreiches Jahr zurück, in dem insbesondere unsere Walzanlagen auf dem internationalen Markt weitere Erfolge feiern konnten. Wir sind ein starkes Unternehmen, daran gibt es keinen Zweifel.«

Es wurden nun einige Bilder an die Wand projiziert, Volumen- und Marktkurven, irgendwelche Säulendiagramme und Produktfotos. Sie sollten wohl der Untermauerung des bisherigen Erfolgs dienen, doch so richtig zuhören wollte und konnte ich nicht. Darum ging es doch gar nicht, das war schließlich die Vergangenheit. Wie stand es denn nun um unsere Zukunft? Das Ganze kam mir vor wie die Begutachtung eines verunfallten Autos, bei der man seine ehemaligen Fahreigenschaften rühmt und alte Verkaufsprospekte präsentiert.

Nach einer quälend langen Pause, in der Begereit seine Stirn in noch tiefere Falten legte, fuhr er in deutlich langsamerem Sprechtempo fort. »Was wir jedoch nicht bestreiten können, ist die aktuell angespannte finanzielle Situation.«

Aha, also doch. Jetzt kam die Katze aus dem Sack, man konnte schon die Schnurrhaare sehen.

»Die jüngste wirtschaftliche Entwicklung stellt uns vor große Herausforderungen, jedoch sind wir zuversichtlich, diese mit den geeigneten Maßnahmen wirkungsvoll zu

meistern. Dabei müssen wir uns natürlich unserer Verantwortung stellen und alle Optionen betrachten und sachlich bewerten.«

Begereit war offensichtlich ein Meister im eleganten Formulieren von an sich inhaltsfreien Aussagen. Was sollte das heißen? Zwischen den Zeilen stand für mich, dass man nichts mehr ausschließen wollte, auch nicht Kurzarbeit, Gehaltskürzungen oder gar Entlassungen.

»Wir werden Sie alle in regelmäßigen Abständen über unsere Gegenmaßnahmen informieren und appellieren an Sie in Ihrer Funktion als Führungskraft. Lassen Sie uns jetzt kräftig anpacken und gemeinsam das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur setzen. Seien Sie Unternehmer, denken Sie wirtschaftlich und stehen Sie mit geradem Rücken für unsere Firma und unsere Zukunft. Ich bedanke mich.«

Flosinn übernahm wieder das Wort. »Herr Begereit, vielen Dank für diese offenen und emotionalen Worte. Ich denke, uns allen ist klar, dass nur eine gemeinschaftliche Leistung zum Erfolg führt.«

Dann richtete er sich wieder an uns. »Meine Damen und Herren, ich bedanke mich für Ihre Zeit und auf Wiedersehen.«

Doch während die ersten sich zum Gehen wandten, durchbrach plötzlich eine laute Stimme den Lärm des Aufbruchs.

»Herr Begereit! Welche Maßnahmen sind aus Ihrer Sicht vorstellbar, und welche können Sie aus der aktuellen Sicht ausschließen? Wird es Kündigungen geben?« Es war ein Kollege aus der Produktion, Zacharias Kumske. Er hatte gefragt, was jedem von uns im Kopf herumging.

Begereit reagierte auf diese ungeplante Nachfrage mit Stirnrunzeln. Er war offensichtlich nicht auf eine solche

Konfrontation vorbereitet, und die Antwort auf eine so direkte Frage stand nicht in seinem Skript. »Also, das ist, hm, zum jetzigen Zeitpunkt gibt es keine Entscheidung. Alle Maßnahmen sind grundsätzlich vorstellbar. Aber, also das braucht Sie jetzt aber nicht entmutigen, denn . . . nichts wird überstürzt entschieden. Es wird nicht so schlimm werden, wir sind schließlich alle keine Anfänger.«

Am liebsten hätte ich laut losgelacht. Zwischen den Zeilen hatte er das ganze Unternehmen infrage gestellt, aber es bestand angeblich kein Grund zur Sorge. Der Floskelmeister hatte es soeben übertrieben, das war an den ungläubigen Gesichtern der Anwesenden deutlich zu erkennen. Offensichtlich war die Pressemeldung nicht zwingend falsch, wenn auch vielleicht verfrüht.

Niemand traute sich zu fragen, wie es sein konnte, dass wir erst jetzt von der problematischen Situation erfuhren. Hätten wir hier nicht bis zur Krisenmeldung gewartet, wäre die panische Überreaktion in den Abteilungen vielleicht ausgeblieben.

Wie begossene Pudel schlichen wir nach diesen unausgesprochenen Hiobsbotschaften aus dem Gebäude. Ich hatte mir mehr von der Veranstaltung versprochen. Sie hatte am Ende ganze fünfzehn Minuten gedauert, mit Inhalt, der sich in einem Satz zusammenfassen ließ.

Ich war schon auf dem Weg ins Büro, als mir klar wurde, dass mich dort höchst neugierige und besorgte Gesichter erwarteten und ich Stellung nehmen müsste zu dem eben Gehörten. Darauf hatte ich nun gar keine Lust. Es waren keine guten Nachrichten, die ich mitbrachte. Streng genommen waren es gar keine, nur ein buntes Werbegummibärchen mit bitterem Geschmack.

Die Motivation meiner Leute würde in Anbetracht der ungreifbaren Krise noch weiter in den Keller rutschen, und

ich würde nichts dagegen tun können. Vielleicht würde man mir sogar vorwerfen, dass ich nicht im Namen der Mitarbeiter konkreter nachgefragt hatte.

Nachdem das Kind sowieso schon in den Brunnen gefallen war, konnte ich diese hässliche Situation auch auf Montag verschieben und mir am Wochenende Gedanken machen, was ich wie sagen könnte. Ich machte kehrt und schlug den direkten Weg nach Hause ein.

Beim Abendessen teilte ich meine Gedanken meiner Frau mit und entschied, erst einmal den Kopf einzuziehen und den Sturm an mir vorüberziehen zu lassen. Wahrscheinlich würde es nur eine harte Zeit werden und in einem Jahr schon wieder ganz anders aussehen.

Doch die von mir erhoffte verständnisvolle Reaktion meiner Frau blieb aus. Stattdessen wusch sie mir gehörig den Kopf.

»Hör mal zu! Du kannst dich nicht darüber beschweren, dass eure Obersten zu feige waren, die Notlage rechtzeitig an euch zu berichten, und selbst davor kneifen, dein Team umgehend zu informieren. Abgesehen davon ist deine Vogel-Strauß-Strategie, den Kopf einfach in den Sand zu stecken, mindestens genauso feige. Rede doch mal Klartext, bring die guten Ideen aus deinem Team nachdrücklich vor, und wenn das alles nichts nützt, dann bewirb dich eben woanders!«

Ich war über diese Anschuldigung entrüstet.

»Stopp! Das ist ja wohl eine ganz andere Dimension, wenn ich eine Information um ein, zwei Tage verschiebe, während unser Vorstand dem gesamten Unternehmen eine Notlage verschweigt und wir es dann in den Nachrichten lesen! Und wenn ich meinem Chef mit schlechten Nachrichten oder seinen Vorschlägen widersprechenden

Ideen komme, ist ruck-zuck mein Kopf ab, also werde ich mich ja wohl hüten!«

Meine Frau zuckte jedoch nur mit den Schultern.

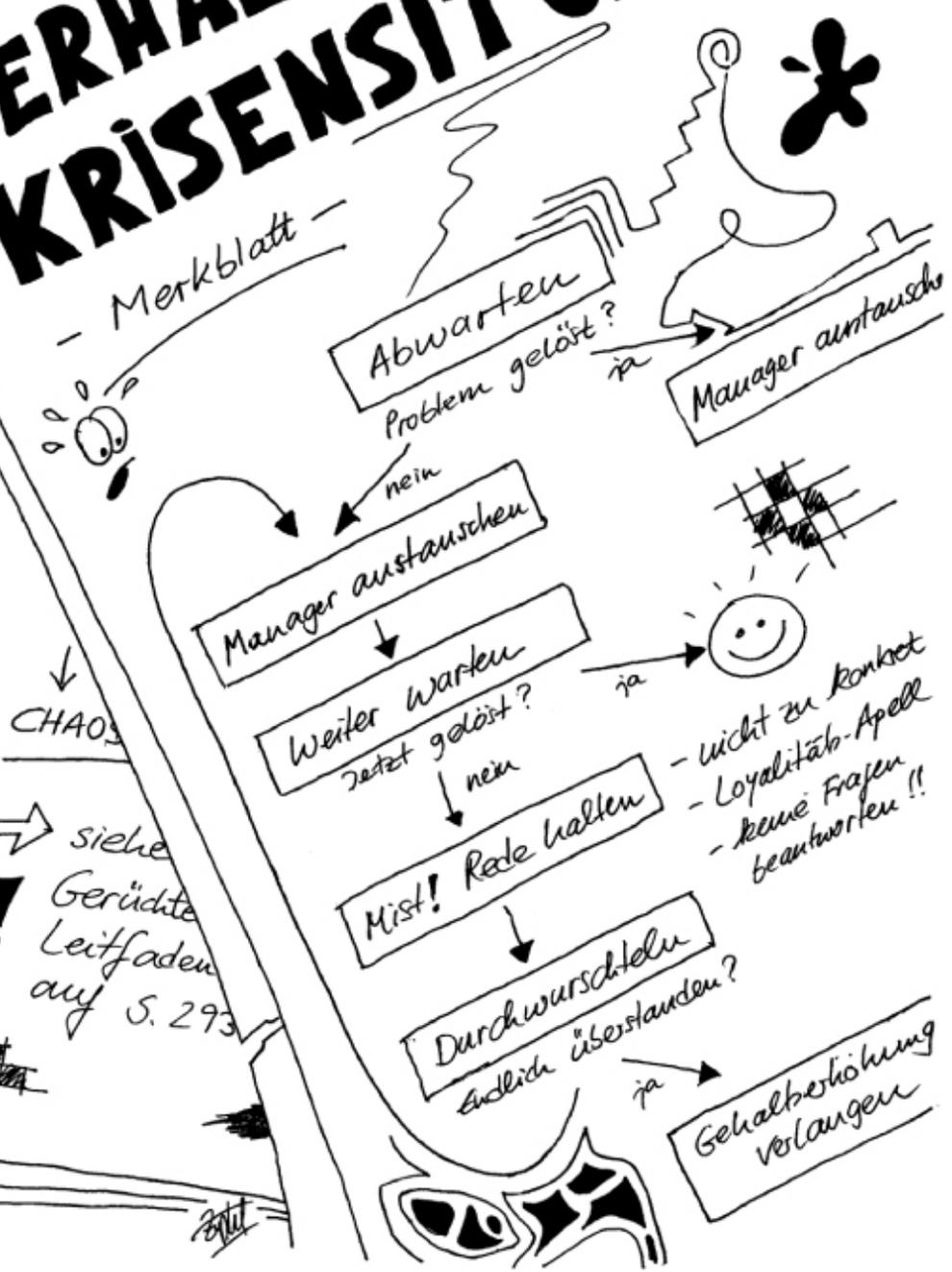
»Feige bleibt feige, ob nun als Chef, Chef-Chef, oder Chef-aller-Chefs. Abgesehen davon hast du mir immer erzählt, der Priel sei offen für Neues und ermuntere seine Leute, Rückgrat zu zeigen.«

Ich atmete tief ein für einen erneuten Gegenschlag, doch dummerweise kam mir nicht rechtzeitig das passende Argument in den Kopf, und so musste ich die Luft ungenutzt lassen. Die Debatte versprach sowieso keinen Sieg, da ich für weiteres Gerangel viel zu müde war und auch noch nicht genug über die Hintergründe wusste. Bevor ich ihr erklärte, dass Priel gehen würde und es genau dieser Mut gewesen war, der ihn den Kopf gekostet hatte, musste ich erst herausfinden, ob das überhaupt stimmte.

Die Nacht verlief weitgehend schlaflos. Während mich anfangs die Sorge um meine eigene Zukunft wachhielt, wurden diese Gedanken bald von der Meinung meiner Frau überlagert, ich sei nicht mutig genug. Stimmte es? Mangelte es dem Management unseres Unternehmens, mich eingeschlossen, an Courage? Aber wie konnte man mutig vorgehen, ohne wie Priel Kopf und Kragen zu riskieren? Ich nahm mir vor, meine Kollegen und mich in den nächsten Tagen vor diesem Hintergrund etwas genauer unter die Lupe zu nehmen.

# VERHALTEN IN KRISENSITUATIONE

Merkblatt



CHAOS

→ siehe Gerüchte Leitfaden auf S. 293

- nicht zu konkret
- Loyalitäts-Apell
- keine Fragen beantworten!!

Gehaltserhöhung verlangen

Zeit

## **Teil 2**

# **Symptome der Feigheit**

# **Vollgas im Nebel**

## ***Symptom Nr. 1: Mangelnde Kommunikation***

Mein voller Terminkalender ermöglichte es mir, den Montag bis mittags in Meetings zu verbringen, ohne von meiner Sekretärin oder einem Mitarbeiter gesehen zu werden. Doch als ich nach dem Essen ins Büro zurückkehrte, holte mich meine Pflicht ein. Frau Zenkrich warf mir einen vorwurfsvollen Blick zu und fragte mich, ob sie meine Mitarbeiter sofort oder erst in zehn Minuten zusammenrufen solle. Ich hätte bestimmt einiges von der Versammlung am Freitag zu berichten.

Ich bedankte mich gereizt für die großzügige Terminauswahl, ließ mich aber auf die Zehn-Minuten-Alternative ein. Sie hatte völlig recht, es war höchste Zeit.

In den verbleibenden Minuten versuchte ich krampfhaft, ein bisschen Systematik in meine anstehenden Schilderungen zu bringen. Je länger ich darüber nachdachte, wie ich das am Freitag Gehörte zusammenfassen könnte, desto mehr Fragen kamen in mir selbst auf. Man konnte es drehen und wenden, wie man wollte - die Informationsmenge war mickrig und nicht dafür geeignet, Mitarbeiter zu beruhigen oder ihnen sogar Mut zu machen.

Weiter kam ich nicht, da schon die ersten Stimmen im Flur zu hören waren und kurz darauf das gesamte Team zwischen Besprechungszimmer und meinem Büro wild umherschwätzte.

Meine Ansprache verlief chaotisch, und ich verfluchte mich, dass ich mir nicht am Wochenende mehr Gedanken

darüber gemacht hatte, was ich wie sagen wollte. Drei oder vier Fragen meiner Mitarbeiter später war die Gänze meiner eigenen Uninformiertheit komplett aufgefliegen, und in den Köpfen meiner Leute nicht mehr angekommen als die Tatsache, dass das Unternehmen tatsächlich in einer Krise steckte und dies mit Sicherheit irgendwelche nicht weiter bekannten Maßnahmen nach sich ziehen würde, die jeden treffen konnten.

»Die Unternehmensleitung wird ab jetzt in kurzen Abständen über den Stand der Dinge informieren und die gesamte Kommunikation an die Mitarbeiter intensivieren.«

Mein Versuch, etwas Hoffnung und Vertrauen entstehen zu lassen, schlug fehl.

»Kommunika-was?«, kommentierte Maise trocken, und erntete beipflichtendes Gelächter.

»Das ist doch ein Fremdwort in diesem Unternehmen«, ergänzte Putzmer, der Querulant in meiner Abteilung, und allgemeines Kopfnicken machte die Runde. Es wurden sogar neue Begriffe erfunden, die allesamt auf die desolante Informationsgestaltung abzielten.

»Kommunika-nix!«

»Nee, Kommu-nicht-ation ...«

»Hey, Putzi, bring doch mal das Megafon von deinem Feuerwehrtrupp mit, vielleicht haben unsere Unternehmenslenker einfach nur zu leise Stimmen!«, schlug Ziegelbart vor.

»Sind doch alle nur feige.« Da war er wieder, der Feigheitsvorwurf. Im Gewühl hatte ich gar nicht ausmachen können, wer ihn geäußert hatte.

»Stimmt! Warum steht nicht mal einer auf und sagt einfach, was Sache ist?« Putzmer war richtig emotional geworden