

Die Firma

(von Wolfgang Arnold)

Der etwas ältere Herr legte ein seinem Erscheinungsbild nicht eben angemessenes Tempo hin: Die bereits deutlich ergrauten Haare verließen ihren sorgsam erkämmten Platz und rutschten fast bei jedem Schritt tiefer in die Zonen hinein, aus denen sie am Morgen vor dem Spiegel mit Kamm, ein wenig Wasser und flacher Hand entfernt worden waren. Der blaue Arbeitskittel bäumte sich wie ein Bremsfallschirm auf, der erfolglos versuchte, die Geschwindigkeit zu reduzieren, seine unteren Enden flatterten wild durch die Gegend, in unregelmäßigen Abständen knallten die Knöpfe gegen das Treppengeländer und erzeugten einen metallenen Ton, der sich über alle Gesprächsfetzen, Telefontöne und Druckergeräusche hinweg einen exponierten Platz im akustischen Mikrokosmos des Bürogebäudes sicherte. Keine Frage: Dieser Mann hatte es eilig! In atemberaubend kurzen Intervallen hämmerten seine Sohlen auf die Treppenstufen – deren kurze Abstände allerdings den Ertrag an zurückgelegter Strecke in keinem Verhältnis zum physischen Aufwand stehen ließen. Wohl auch deshalb entschloss sich der Gehetzte, die letzten drei Stufen bis zum nahen Erdgeschossboden mit einem einzigen, gewagten Satz zu überspringen. Erst als es zu spät war erkannte er, dass ihm von dort ein Hindernis, in Form einer Sekretärin aus der Buchhaltung, entgegenkam. Bevor diese den ersten Schritt auf die unterste Treppenstufe machen konnte, krachte der flatternde Arbeitskittel samt Schulter und Ellenbogen in ihren Brustbereich. Ein Aufprall, der der jungen Frau den Boden unter den Füßen raubte. Ihr Versuch, sich in der Rundung des Treppengeländers, das von dort aus weiter in den Keller führte, festzuhalten, versetzte ihren Körper in eine Drehbewegung, die äußerst unsanft vom Aufprall auf den roten Steinboden gebremst wurde. Er hatte keine Zeit, sich um die Frau zu kümmern! Atemlos hastete er der unscheinbaren Tür am Ende des Ganges entgegen, die links und rechts gesäumt war von Empfangs-

und Wartezimmern sowie sanitären Anlagen für Mitarbeiter und Gäste. Endlich entsprach der Gewinn an Boden in etwa der Anstrengung, die der Mann in ein schnelles Vorwärtskommen investierte. Bald hatte seine Hand den Türgriff erreicht und zog die sperrige Holzkonstruktion gerade noch rechtzeitig soweit auf, dass sein Körper nicht mit voller Wucht gegen die Türkante krachte. „Was zum Teufel machen wir hier eigentlich?“, schrie er in den Raum hinein, in dem eine Handvoll Männer an einer äußerst komplex und groß erscheinenden Maschine hantierte.

Die Frage war wenige Minuten zuvor bei der wöchentlichen Konferenz der Geschäftsleitung mit den Abteilungsvorständen aufgetaucht. Nachdem die Tagesordnungspunkte Budgetstraffung, Marketingoffensive und Quartalszahlen abgehakt waren, hatte ein Mitglied der Geschäftsleitung unter „Verschiedenes“ nachgefragt, ob sich jemand Gedanken über eine Verbesserung des Firmenproduktes gemacht habe, um eine mögliche Steigerung der Absatzzahlen zu erreichen. Nach einer kurzen Diskussion über die Erfordernisse und Zwänge, die sich aus den anhaltenden Schwankungen an der Börse ergeben und einer eher ernüchternden Bestandsanalyse bezüglich der aktuellen Vertriebswege wagte einer der jungen Abteilungsleiter, dessen Karriere sich in den vergangenen Monaten rasant entwickelt hatte und der offenbar keine Angst davor hatte, auf dem Arbeitsmarkt zu versauern, die entscheidende Frage zu stellen: „Was produziert diese Firma überhaupt?“

Das eisige Schweigen im Anschluss auf diese eigentlich sehr einfache Frage hätte genügend Potenzial gehabt, die Hölle einfrieren zu lassen. Während die ehrenwerten Mitglieder der Geschäftsleitung mit einem Ausdruck der Überraschung und der Ungeduld in die Runde blickten, wichen die Abteilungsvorstände diesen Blicken panisch aus, beäugten ihre Fingernägel, suchten etwas unter dem Tisch oder starrten aus dem Fenster...

Die Vorstände der Abteilungen Buchhaltung, Vertrieb, Marketing und Einkauf beriefen sich darauf, dass ihre

Aufgabenbereiche dieses Problemfeld nicht tangieren. Der Leiter der Produktionsabteilung sah sich allerdings kurzzeitig in die Enge gedrängt. Dann gab er zu bedenken, dass in seiner Position das Tagesgeschäft eher repräsentativ denn operativ ist und deshalb für solche Fragen eher die mittlere Führungsebene zuständig sei.

Die mittlere Führungsebene der Produktionsabteilung befand sich, wie eine telefonische Nachfrage ergab, gerade in ihrem täglichen Meeting. Dieses diente dem Ziel, die interne Kommunikation zu verbessern und abteilungsspezifische Handlungsabläufe zu optimieren. Damit folgten die mittleren Führungsebenen der Firma – auch in anderen Abteilungen – konsequent den Empfehlungen, die ein ausgezeichneter Externer beim Führungskräfte-seminar im Frühjahr gegeben hatte. Ansonsten mussten die Teilnehmer an dem Meeting einräumen, keinen Beitrag zur Klärung der oben aufgetauchten Frage leisten zu können.

Sie umrissen ihre Aufgabenbereiche mit der Führung der Produktionsmitarbeiter und der internen Strukturoptimierung, was keinen direkten Bezug zur Produktherstellung beinhaltet. Zudem waren sie, in Zusammenarbeit mit den mittleren und oberen Führungsebenen anderer Abteilungen, gerade dabei, einen zeitgemäßen Online-Auftritt für die Firma sowohl technisch, als auch inhaltlich zu planen und damit aus dem täglichen Routinebetrieb teilweise ausgeklinkt.

Deshalb verwies die mittlere Führungsebene die Geschäftsleitung an die untere Führungsebene – auf der sich jene Führungskräfte befinden, denen nur mit viel gutem Willen noch ein paar in der Firmenhierarchie schlechter gestellte Arbeiter zuzuordnen sind. Wie sich herausstellte, befand sich die untere Führungsebene der Abteilung Produktion gerade in einem seit Wochen angekündigten Brainstorming zur Vorbereitung einer geplanten Qualitätsoffensive und wollte dabei nicht gestört werden. Einige Stockwerke darüber hatte das jüngste Mitglied der Geschäftsleitung die Tür zu einem Nebenzimmer geöffnet und begann den Inhalt eines Aktenschrankes zu durchwühlen, dessen immense Ausmaße der Statik des Gebäudes allerhand

abzuverlangen schienen. „Die Protokolle der Mitarbeitergespräche“, rief er durch die Tür den inzwischen leicht verängstigt wirkenden Konferenzteilnehmern zu, „da muss doch was über unser Produkt drinstehen.“ Die Mitarbeitergespräche wurden zweimal jährlich von den Angehörigen einer Firmenebene mit denen der nächst niedrigeren geführt und dienten insgesamt dazu, sich einen Überblick über die Aufgaben, die Leistungen und die Motivation jedes einzelnen Firmenangestellten zu machen. Aber selbst aus den Gesprächsprotokollen der unteren Führungsebene mit den Arbeitern in der Produktion wurde nur ersichtlich, dass der Workflow an gewissen Stellen suboptimal, das Portfolio an Befähigungen bei einigen Mitarbeitern noch nicht ganz ausgereizt und das in der Zielvereinbarungen festgeschriebene Produktivitätsniveau teilweise (noch) nicht erreicht worden ist.

Langsam dämmerte es den Beteiligten, dass der unlängst verstorbene, ehemalige Inhaber und Geschäftsführer das Wissen um das Produkt, das die Firma herstellt, mit ins Grab genommen hatte – zumindest was die diversen Führungsebenen betrifft. Diese plagten sich seit Jahren bei Konferenzen, Meetings, Besprechungen, Seminaren und Workshops damit, Zielvorgaben zu formulieren, Qualitätsstandards festzuschreiben, Marketingstrategien zu entwickeln, Imagekampagnen zu initiieren etc. Bei all dieser Aufgabenfülle und der abzuarbeitenden Agenda in diesen Schwerpunktbereichen war es rein zeitlich nicht mehr möglich gewesen, sich umfassend auf das Kernprodukt zu fokussieren, gaben die Mitglieder der oberen Führungsebene zu bedenken.

„Ich fasse mal zusammen: In diesem Laden hat keiner eine Ahnung, was er eigentlich macht!“, brachte es das älteste Mitglied der Geschäftsleitung auf den Punkt und löste damit reichlich Gemurmel am großen Konferenztisch aus. Ohne dessen Abflauen oder gar Ende abzuwarten, griff der verärgert wirkende Herr im teuren Anzug zum Telefonhörer. „Rufen Sie mir Krause her!“, sagte er in leicht ungehaltenem Ton. Krause - das Urgestein der Firma. Seit Jahrzehnten

gehörte er in seinem blauen Arbeitskittel zum Inventar des Unternehmens, ist quasi überall im Firmengebäude anzutreffen, grüßt freundlich und macht stets einen beschäftigten Eindruck. Die Frage, was Krause eigentlich beruflich so macht, verkniffen sich die Konferenzteilnehmer an dieser Stelle, angesichts der sowieso bereits leicht gereizten Atmosphäre.

Vorsichtig öffnete Krause die Tür und steckte seinen Kopf durch den Spalt. Es konnte eigentlich nur ein Versehen sein, dass er in die Konferenz der Geschäftsleitung mit der oberen Führungsebene gerufen wurde. „Sie, äh, sie haben nach mir geschickt...“, stotterte er. „Krause“, sagte das älteste Mitglied der Geschäftsleitung, „sie sind unser Mann! Sehen Sie, wir machen uns gerade innerhalb der Geschäftsleitung und den Führungsebenen Gedanken, wie wir unser Produkt optimieren können. Und da hab’ ich eben zu den Kollegen hier gesagt: Keiner kennt unser Produkt so gut wie Krause. Wenn einer weiß, was wir noch besser machen können, dann er. Nun mal frisch von der Leber weg Krause, sprechen Sie frei und offen: Was würden Sie als Käufer mit unserem Produkt machen und was würden Sie daran noch verbessern?“

Die zuvor bereits spärlich vorhandene Farbe in Krauses Gesicht trat den vollständigen Rückzug an. Regentropfen große Schweißperlen bildeten sich auf seiner Stirn und der Mund öffnete sich unnatürlich weit für einen Mann, der nichts zu sagen hatte. Dann drehte sich Krause blitzschnell um, warf die Tür von außen zu und begann, das Treppenhaus hinab zu rennen....