

## Der Vorstand hat entschieden...

... und Dr. Knuddehoff-Scholte malt sein 19tes Strichmännchen.

### Die Komplexitätsmühle

... und nun malt er sein 20stes. Knuddehoff-Scholte, ein alter Besprechungs- und Sitzungsrecke malt die Männchen und verschafft sich so die notwendige Entspannung und Zerstreung. Schön lustig ist alles auf seinen Unterlagen, die für Besprechungsnotizen vorgesehen sind, verteilt. Gut, ein bisschen Platz für eventuelle Notizen ist auch noch.

Ab und zu, in anderen Besprechungen, wenn der Angstfaktor vor anwesenden Hierarchen oder potentiell gefährlichen Personen zu hoch ist, malt er sie in seinen Gedanken. Wenn ihm das bewusst wird, erklärt er es sich mit Höflichkeit gegenüber den Anwesenden. In diesen Sitzungen, bei denen er sich gegen eigenes Naturell genötigt sieht, seinen Spaßfaktor in seinen Gedanken zu suchen, anstatt es auf Papier oder in der Runde zum Besten zu geben, ist Knuddehoff-Scholte auch sehr korrekt, förmlich, die vorherrschende Meinung bestätigend, bei eventuellem Entscheidungsbedarf ein entschiedenes „Vielleicht“ ausdrückend.

Knuddehoff-Scholte ist Profi, er kennt sie seit Jahren, diese sich ständig unter anderen Vorzeichen wiederholenden Pflichtveranstaltungen, deren tieferen Sinn er mittlerweile nicht mehr sucht. Er sieht es abgeklärt, im Gehalt ist ja auch ein gehöriger Anteil Schmerzensgeld enthalten. Knuddehoff-Scholte ist als beratender

Fachmann, als leitender Partner der hausinternen Beratungsorganisation in diesem Team. Wieder treibt er ein leuchtendes Projekt voran, das den Konzern zu neuen Horizonten führt.

### Das Team, die Aufgabe

Der Vorstand hat sein 13 Punkte Programm verkündet. Und ein hochrangig besetztes Team, strategisch wichtig positioniert, in dem Knuddehoff-Scholte seine Strichmännchen malt, ist ins Leben gerufen worden. Auftrag und Ziel des Teams ist es, Punkt 4 des verkündeten 13 Punkte Planes zur zügigen Umsetzung vorzubereiten. Punkt 4 des 13 Punkte Planes lautet: „Straffe Fokussierung der Ressourcen“. Es handelt sich insgesamt in dem Konzern um ein 2 Milliarden Geschäft und da gibt es ja schon einiges an Ressourcen.

### Im Team

Die Werksbeauftragte Roswita Bären-Ewig - den Werken war es schon immer ein Dorn im Auge, dass Vertriebe Sonderlocken fahren - erklärt zum wiederholten Mal, dass es ein Unding sei, dass Vertriebe Produkte einsetzen, die nicht den Qualitätszertifizierungen des Hauptwerkes unterzogen worden sind. Nebenwerke oder Fremdlieferanten müssen nun end-

lich ihre Produkte vor der Vertriebsfreigabe im Hauptwerk zertifizieren lassen.

Das Argument von Otto Hanspeter Landschrat, dem Vertreter der Vertriebe, dass das Hauptwerk seine eigenen Produkte noch nicht mal halbwegs dauerhaft eindeutig, richtig und zudem in der gebotenen zeitlichen Schnelligkeit zertifizieren kann, zählt bei Roswita Bären-Ewig nicht. Der Vorstand hat Punkt 4 entschieden, und dies sei nun ohne wenn und aber umzusetzen.

Prof. Dr. Weinlein, der zentrale Stabsfuzzi, er ist ein Leiter in der konzernzentralen Organisationsabteilung, sieht endlich die Zeit gekommen, dass der Vertrieb klar strukturiert wird. Jedem wichtigen Kunden sein Key Account, und ausschließlich diese haben die entsprechenden Kunden zu bedienen, dies generell, speziell und global. Dieser unkontrollierte Wildwuchs, dass jeder meint, jeden Kunden zu bedienen darf so nicht weitergehen. Und jeder Produktfamilie ihren Vertriebsbereich. Es kann doch nicht sein, dass ein Vertrieb Dinge verkauft, die nicht zu seinem Produktbereich gehören. Und endlich einmal ein konzernweites Controlling. Ein gemeinsames, konzernweit durchgestoche-nes Controlling Verfahren muss her.

Roswita Bären-Ewig (Werk) und Otto Hanspeter Landschrat (Vertrieb) wissen, dass ihre Controlling Verfahren veraltet sind. Sie ahnen sogar, dass selbst neu eingeführte Verfahren schon kurze Zeit nach ihrer Einführungsphase veraltet sein werden. Ihre eigenen Verfahren können sie ja noch ein wenig beeinflussen. Dies ist schon schwierig genug, es ist aber noch etwas eher möglich als das Beeinflussen oder etwa Nutzen eines konzernweiten gemeinsamen „Eierlegendenwollmilchsauverfahrens“.

Aber bei dem Thema Verfahren sagen sie nichts mehr, sie sind kirre. Diesen Kriegsschauplatz können sie nur verlieren und geeignete Lösungen, die dem Kontroll- und Vereinheitlichungswahn der zentralen Organisationsabteilung gerecht werden, kennen sie auch nicht. Also lassen sie Weinlein sich bei seinem Verfahrensthema alleine unterhalten. Dieser schildert abge-

hoben technisch komplexe Zusammenhänge der Verfahrenslandschaft mit inquisitionsähnlich drohendem Unterton für eventuell Nichtgläubige. Die interessiert wirkenden Teammitglieder stimmen ihm geistesabwesend bei allem zu.

Aber eigentlich ist dies doch auch die Lösung des Problems, schließlich muss das Team ja Ergebnisse haben. Und mit Weinlein und seinem Thema haben sie ein gut darstellbares Schlüssel-Resultat. Dem kann sich keiner, will er nicht tief und ehrlich in die Materie eindringen, und wer will dies schon, entziehen. So viel kann ja auch nicht passieren. Zumal da die Umsetzung vermutlich unmöglich ist und so teuer und langwierig wird, dass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass sie mehrfach verwässert und gekippt wird.

Knuddehoff-Scholte ist bei seinem 22sten Männchen. Er denkt gerade amüsiert an eine leicht sarkastische Folie, die vor einigen Jahren ein Berater in seiner Verzweiflung und in einem Anfall persönlichen Mutes dem Leitungskreis eines Projektes dieses Konzerns vorgestellt hatte. Der Berater hat dann zwar Ärger mit der Leitung bekommen, war halt ein wenig zu keck der Kerl, aber die Folie, hm nun ja, die hat schon einen gewissen Charme.

## **Gedanken**

Dipl. - Ing., staatlich geprüfter Dipl. Betriebswirt, Magister Elfenfein-Grünbein, welcher den Entwicklungsbereich vertritt, würde am liebsten allen Anwesenden sagen, dass sein Sohn auf dem Maria Luise Hotzenplotz Gymnasium in Latein gestern wieder eine eins als Note bekommen hat. Seinem Teamnachbarn hat er es schon mehrfach, er konnte es nicht zurückhalten, leise zugeraunt. Obwohl ihn schon ein wenig irritiert, dass dieser am Strichmännchen malen ist. Sein Nachbar hat genau genommen nicht so viel von dem höheren Sinn der Lateinnote verstanden, sich aber höflich bewundernd geäußert.

Ja die beiden Kinder von Elfenfein-Grünbeins sind besonders klug, ganz die Eltern. Beide sind auf diesem berühmten Gymnasium, das einen sehr strengen Ruf

- Die Kostenstruktur ist so zu gestalten, daß keine Transparenz möglich ist!
- Es sind möglichst viele verschiedene Dienststellen am Geschehen zu beteiligen!
- Eine klare Verantwortlichkeit ist auf jeden Fall zu vermeiden!
- Unmittelbar Beteiligte sind von jeglicher Entscheidungsbefugnis fernzuhalten!
- Je mehr Aufwand betrieben wird, desto besser!
- Die Struktur ist so zu gestalten, daß die Möglichkeit, flexibel auf Marktveränderungen und Kundenwünsche einzugehen, vermieden wird!
- Denksätze können nur dann gut sein, wenn sie sich in historisch gewachsenen Dimensionen bewegen!
- Ein Teilbereich eines Konzerns darf auf keinen Fall die Flexibilität und Entscheidungsmöglichkeit eines Mittelständlers besitzen!

### **Thesen**

*Knuddehoff-Scholte drängen sich Erinnerungen an eine frühere Folie auf*

hat. Seine Tochter hat nächste Woche vor der Abiturklasse eine Aufführung mit ihrer Ballettgruppe. Sie tanzt entzückend. Elfenfein-Grünbeins sitzen dort in der ersten Reihe, wo auch der Gymnasiumsleiter seinen Platz einnimmt. So gefällt es Elfenfein-Grünbeins, sie achten darauf, den richtigen Umgang zu pflegen.

Elfenfein-Grünbeins Sohn ist ein begeisterter Golfer. Was die im Jugendgolfclub so tolle Aktivitäten haben. Neulich durften sie einem Requiem, welches zu Ehren der diesjährigen, alljährlich stattfindenden Jubiläumskultusministerkonferenz vorgeführt wurde, beiwohnen. Am liebsten hätte er diese Ehre dem Vorstand direkt selbst berichtet. Aber so informiert er gerne seinen geschätzten Prof. Dr. Weinlein, der ja sicher Zugang zum Vorstand hat.

Die Statements von Prof. Dr. Weinlein sind sowieso von besonderem Wahrheitsgehalt und absolut zustimmenswert. Elfenfein-Grünbein weiß gar nicht, warum diese Arbeitsgruppe überhaupt tagt, wo doch Prof. Dr. Weinlein die präzise Kompetenz und herausragende Bildung besitzt, um die

anstehenden Herausforderungen in gewohnt brillanter Manier zu bewältigen.

Auch Otto Hanspeter Landschrat ist nun mit seinen Gedanken aktiv. Er erkennt, dass im straffen Zeitplan des Teams und der festen Ansichten von Weinlein, energisch in allem unterstützt durch Elfenfein-Grünbein, die Controlling Tool Lösung die geschickteste ist. Landschrat (Vertrieb) unterstützt dies nun auch nüchtern kalkulierend, dass Weinlein dann seine zentralistischen Vertriebsphilosophien unter der Titanenaufgabe der Verfahrensthematik nicht weiter verfolgen wird.

Damit ist das Team für ihn eigentlich abgehakt. Er gibt sich nun in Gedanken einem anderen kreativen Hobby hin.

Landschrats aktuelle Gedanken sind angeregt durch seinen Chef, Bereichsleiter Mümmelmei. Mümmelmei ist nämlich just in diesem Moment in einem wichtigen Konzernarbeitskreis, in dem neue erweiterte Beurteilungskriterien für Mitarbeiter ausgearbeitet werden. Die psychologisch ausgefeilten Analysestrukturen mit knapp

unter 50 zu beurteilenden Merkmalen, die vor zwei Jahren eingeführt wurden, müssen weiter verfeinert werden.

Ein Schalk, wer dabei denkt, dass der vor drei Jahren neu eingerichtete Personalentwicklungsstab der zentralen Personalabteilung, der seit dem stetig in seiner Mitarbeiterzahl steigt und trotzdem nach eigenen Angaben unter erheblicher Personalunterbesetzung leidet, wie man in ständigen Richtlinienmitteilungen allgemein lesen kann und müsste, sich eine neue bedeutende Aufgabe im und für den Konzern geschaffen hat.

Landschrat amüsiert sich köstlich, indem er sich so als Hobby und Selbstunterhaltung einige mögliche, psychologisch ausgefeilte Fragen zur Schaffung besonders aussagefähiger Mitarbeiterprofile überlegt. Beispiele seines Fragekataloges sind:

- *Frage zum kollegialen Miteinander: Wieviele Stunden unerlaubter Privatunterhaltungen oder zeitraubenden Gelächters konnten sie letztes Jahr bei ihren Kollegen in Summe beobachten (unbedingt minutengenaue Angabe erforderlich)?*
- *Frage zum zielorientierten Jagdinstinkt: Stellen sie sich vor, Sie sind Hobbyfischer. Wie würden Sie die von Ihnen gefangenen Fische am liebsten verspeisen (bitte ankreuzen)?* - gebacken.... / - geschmort.... / - gekocht.... / - roh.... / - gebraten.... / - verkohlt.... / - geräuchert.... / - tief gefroren.... / - gegrillt.... / - gar nicht.... / - mit Ketchup.... / - mit Bratkartoffeln.... / - mit Stäbchen.... / - mit Angelhaken.... / - mit Schrotkugeln.... / - mit Freunden.... / - mit Aspirin.... / - mit Schuppen.... / - mit Beruhigungsspritze.... / - in Brotteig.... / - in Silberpapier.... / - in Hühnersuppe.... / - in Schokoladenpudding.... / - als Frikassee.... / - als Konserve.... / - während der Tagesschau.... / - vor dem Frühstück.... / - beim Autofahren.... / - in feuchter Erde 5 Tage naturbelassen gereift.... / - sonstiges.... /
- *Oder einige Fragen zur Bildung: - Wer spielte in der berühmten Filmserie Flipper die Rolle des Flipper? - Glauben Sie, dass Abteilungsleiter Abteilungen leiten und Zitronenfalter Zitronen falten? - Welcher der Sterne leuchtet in der Polarnacht am hellsten (zur Sprachkontrolle sind die Sterne laut vorzulesen): Morgenstern, Abendstern, Zwergelstern?*

## Weiteres Vorgehen

So in Gedanken vertieft, das eigene Lachen nur mühsam zurückhaltend, allerdings das Gesicht ab und an schon merkwürdig verzerrend, bemerkt Landschrat fast nicht, dass die heutige Teamzeit sich dem Ende zuneigt. Nun hat Knuddelhoff-Scholte das Zepter an sich gerissen, nachdem sein 28stes Strichmännchen auch besonders gut gelungen ist. Für ihn ist jetzt alles klar.

In den nächsten 3 Sitzungen, vielleicht macht man dazu ja noch ein oder zwei Nachtsitzungen, dies schweißt besonders zusammen und zeigt auch allgemein die hohe Intensität und das wieder herausragende Engagement der geleisteten Teamarbeit, wird sich darauf konzentriert, gute Folien zu erstellen. Deren Inhalt wird sein, dass die durchschlagende Umsetzung von Punkt 4 klar durch ein einheitliches Controlling Tool vorzunehmen ist. Es muss ein Realisierungsleitungsteam zusammengestellt werden, versehen mit einem hohen Millionen Budget. Dieses wird unter Leitung der Konzernorganisationsabteilung das Thema in den nächsten 3 Jahren vortreiben, versehen mit klar definierten harten Meilensteinen.

Prof. Dr. Weinlein, in dessen Verantwortungsbereich die Umsetzungscoordination vorgeschlagen wird, wird die Folien erstellen und das Teamergebnis persönlich dem Vertreterkreis des Vorstandes vortragen.

Das Team wird sich bereits jetzt um einen baldigen Termin beim Vertreterkreis des Vorstandes bemühen. Dieser wird nach bisherigen Erfahrungen, der hohen Bedeutung des Themas angemessen, schon in ca. 6 bis 12 Wochen nach Terminnachfrage stattfinden können.