

Always on

Macht digitale Kommunikation Unternehmen erfolgreicher?

Notizen einer ungewöhnlichen Wette

Günter **Weick** · Gabriele **Neumeier**

Impressum

Taschenbuchausgabe 2018

© 2018

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt.

ISBN: 9783752846881

© Günter Weick, Gabriele Neumeier 2018

Lektorat: Christiane Hartmann

Layout: Gabriele Bennett

Alle Namen und Handlungen im Buch sind frei erfunden. Ähnlichkeiten mit tatsächlichen Personen oder tatsächlichen Begebenheiten wären zufällig und nicht beabsichtigt.

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Rechteinhaber reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Die Wette	9
Jahr 1 Aller Anfang ist (nicht) schwer	23
Jahr 2 Wie definiert sich Erfolg?	49
Jahr 3 Erste Zweifel	89
Jahr 4 Der Sieger ist	141
Leseprobe „Management by E-Mail“	157

Personen und Unternehmen

Artel Corp.	Amerikanisches Unternehmen in der Elektronikbranche, versuchte, den E-Mail-freien Freitag einzuführen
Aufsetzer, Theodor	Aufsichtsratsvorsitzender der Astrall AG, Vorgänger von Hans-Peter Neurath
Bannert, Timo	Vorstand der Astrall AG, zuständig für IT (CIO)
Berger, Sebastian	Fahrer des Astrall-Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Neurath
Bohn, Kevin	Team-Mitglied im MillTech-Akquisitionsteam, Workaholic
Breitschwert, Stephan	Redner, hält Vorträge über die „Digitale Herausforderung“
BrightFuture	Investment-Unternehmen das u.a. MillTech besitzt
Hofer, Ruth	Sekretärin des Astrall-Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Neurath
Helmwein, Clemens	Vorstandsassistent des Astrall-Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Neurath
Heuberger, Bernd	Geschäftsführer der Mahler GmbH, Ulm
Jäckel, Udo	Projektmanager bei Mahler, wechselt zu ProfiPack
Johannsen, Anja	Finanzvorständin der Astrall AG, Hans-Peter Neuraths designierte Nachfolgerin, <i>Verfasserin der Voice-to-text-blogs</i>
Kuhn, Christoph	Geschäftsführer der ProfiPack GmbH, Neu-Ulm
Mahler-Verpackung GmbH	Verpackungsmaschinenhersteller für Pharmaindustrie aus Ulm, von Bernd Heuberger geleitet
MillTech Corp.	Von BrightFuture gehaltener amerikanischer Mischkonzern, zu dem das Verpackungsmaschinenunternehmen MillPack gehört

MillPack Inc.	Tochtergesellschaft des amerikanischen Mischkonzerns MillTech Corp. Fehlendes Element, um aus den Verpackungsmaschinen-Töchtern des Astrall-Konzerns einen Global Player zu machen
Neurath, Hans-Peter	Vorstandsvorsitzender der Astrall AG, <i>Schreiber des Tagebuchs</i>
Neurath, Robin	Sohn des Astrall-Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Neurath, Student
Neurath, Ulrike	Ehefrau des Astrall-Vorstandsvorsitzenden Hans-Peter Neurath, Arbeitspsychologin, an Universität tätig
ProfiPack GmbH	Verpackungsmaschinenhersteller für Lebensmittelindustrie, Neu-Ulm. Ging aus Mahler GmbH hervor. Wird von Christoph Kuhn geleitet
Reichelt, Anina	Leiterin Konzernkommunikation der Astrall AG
Seufzer, Silvia	Sekretärin der Vorständin Anja Johannsen
Stattmann GmbH	Wichtiger Kunde der Mahler GmbH, der zunächst die technische Abnahme einer Verpackungsstraße verweigert
Steinmännle, Prof.	Professor an der Universität München, wird von Hans-Peter Neurath mit einer Studie beauftragt
Tatjana	Studienkollegin von Anja Neurath. Soziologin
WGT SE	Deutscher DAX-Konzern, hat die E-Mail-Server in der Freizeit gesperrt
Wollschläger, Prof.	Professor der Kommunikationswissenschaften, führt für Anja Johannsen eine Studie durch
Zannoni, Franziska	Vorständin der Astrall AG, zuständig für Personal
Zeitlinger, Peter	Team-Mitglied im MillTech-Akquisitionsteam, Workaholic

Die Wette

Donnerstag, 22. September

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Dass meine Tage als Vorstandsvorsitzender in knapp fünf Jahren vorbei sein werden kann ich akzeptieren, ebenso, dass meine designierte Nachfolgerin bereits an Bord ist. Ich kann sogar damit leben, dass ich diese Quotenfrau auf ihre künftige Aufgabe vorbereiten soll. Was ich nicht durchgehen lassen kann, ist die fehlende Professionalität, die Anja Johannsen an den Tag legt. In der Vorstandsrunde hat ihr Smartphone heute ständig vibriert und ich wette, auch ihr aufgeklapptes Notebook hat nicht nur Finanzdaten gezeigt. Sie hat ständig auf dem Touchpad herumgespielt und ein paar Mal sogar getippt. In der Pause verschwand sie dann mitsamt ihren Geräten. Weder ihre steile Karriere noch ihre jungen Jahre rechtfertigen eine solche Unhöflichkeit. Ich werde das unter vier Augen thematisieren müssen.

Freitag, 23. September

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Ich fass' es nicht! Hans-Peter wollte mich doch tatsächlich darüber „aufklären“, wie ich meinen Job zu machen habe. Nicht den als Finanzvorständin der Astrall SE wohlgemerkt, sondern den als Führungskraft. Seiner Meinung nach kommuniziere ich erstens zu viel und zweitens zu viel elektronisch. Wie bitte? Kommunikation gehört nun wirklich zu den Kernaufgaben einer Managerin – eine Aufgabe, der sich Hans-Peter übrigens über weite Strecken verweigert. Zumindest was die direkte Mitarbeiter-Kommunikation angeht, da ist er völlig passiv. Hans-Peter hat weder eine Seite im Astrall-internen Sozialen Netzwerk noch postet er Beiträge. Bei ihm läuft die gesamte Mitarbeiterkommunikation gefiltert über die Kommunikationsabteilung. Das ist echt finsternes Mittelalter. Heute wollen Mitarbeiter auch mit ihrem Top-Management im direkten Austausch stehen. Anlass für Hans-Peters Auftritt als Oberlehrer war offensichtlich, dass ich gestern während des Meetings Messages und ein paar Artikel

im Intranet gelesen habe. Dabei nutzte ich lediglich Leerzeiten. Ich sehe nicht ein, am Abend eine Dreiviertelstunde länger im Büro zu bleiben, wenn ich die Arbeit während der Diskussion um Themen erledigen kann, die mich ohnehin nicht betreffen.

Sonntag, 25. September

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Robin war übers Wochenende zu Hause. Ulrike kochte für unseren Sohn groß auf. Beim Essen erzählte ich von Anja Johannsens Online-Manie. Robin ergriff sofort Anjas Partei. Er sagte, Anja wäre eben eine moderne Managerin. Das würde jemand wie ich, der noch mit Sekretärin, Diktaphon, Kalendern und Notizbüchern arbeitet, natürlich nicht verstehen. Mit meiner antiquierten Arbeitsweise würde ich es bei Astrall heutzutage nicht einmal mehr zum Gruppenleiter bringen. Was glaubt Robin denn eigentlich? Nur weil er BWL studiert, hat er noch lange keine Ahnung davon, was einen Manager wirklich erfolgreich macht! So ein Ignorant!

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Ich ärgere mich immer noch über unseren Herrn Vorstandsvorsitzenden. Weiß Hans-Peter wirklich nicht, dass sein Vertrag vor allem wegen seiner veralteten Denke ausläuft? Ohne Frau Hofer, seine Sekretärin, wäre Hans-Peter hilflos. Ich bezweifle, dass er mit dem Smartphone mehr als telefonieren kann. Dabei ist er erst Ende fünfzig! Theodor Aufsetzer mit seinen siebzig Jahren beherrscht dagegen die modernen Technologien aus dem Effeff. Deshalb wird Aufsetzer wohl den Aufsichtsrat noch immer leiten, wenn Hans-Peter schon lange in Rente ist. Jedenfalls will ich diese Zurechtweisung nicht auf mir sitzen lassen. Morgen werde ich mit Hans-Peter darüber sprechen.

Montag, 26. September

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Anja Johannsen denkt nicht daran, ihren Arbeitsstil zu ändern. Sie hält ihn für zeitgemäß und effizient. Wenn sie in Meetings E-Mails lese, störe das außer mir niemanden. Diesem aus ihrer Sicht nicht existierenden Nachteil stünden angeblich unzählige Vorteile gegenüber. Beispielsweise habe sie aus unserem Vorstandsmeeting heraus am Freitag noch rechtzeitig eine Aktion stoppen können, die Astrall sonst einige hunderttausend Euro gekostet hätte. Das mag schon sein, ich denke aber trotzdem, dass mein Arbeitsstil erfolgreicher ist als dieses Always-on-Getue, das Anja in den Vorstand gebracht hat. Fragt sich nur, wie ich ihr das vermitteln kann.

Mittwoch, 28. September

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Frau Hofer hat bei ihrer Kollegin, Anjas Sekretärin, recherchiert. Laut dieser bearbeitet Anja alle ihre elektronischen Nachrichten eigenhändig - massenhaft, auch in der Freizeit und im Urlaub. Anjas Sekretärin beklagt, dadurch vieles nicht mitzubekommen, was ihre Chefin macht. Anja ist zudem im Astrall-internen sozialen Netz aktiv, pflegt ihr Profil selbst und postet ständig Nachrichten. Ihren firmeninternen Tweet haben angeblich einige tausend Mitarbeiter abonniert. Wusste überhaupt nicht, dass dort außer der Personalabteilung noch irgendjemand etwas veröffentlicht! Wobei laut Tim Bannert die neuen Technologien allgemein nur recht wenig genutzt werden. Gegenüber Tim Bannert hat Anja bereits mehrmals den Wunsch nach WhatsApp im Konzern geäußert. Fragt sich, ob sie mit diesem Verhalten wirklich für den Posten der Vorstandsvorsitzenden taugt. Wer auf ihrer Hierarchieebene derart viel Zeit mit Tippen verbringt, verzettelt sich schnell im Kleinkram und verliert den Gesamtüberblick. Davon,

dass dann die Zeit für wirklich Wichtiges fehlt, ganz zu schweigen. Vielleicht sollte ich Theodor Aufsetzer auffordern, die Nachfolge-Entscheidung noch einmal zu überdenken. Wobei Aufsetzer wahrscheinlich nicht zuhören wird. Der hat sich regelrecht in Anja verguckt. Ist immer noch stolz, dass er sie zu Astrall holen konnte.

Freitag, 30. September

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Habe mich heute bei unserer Personalvorständin erkundigt, ob jene jungen Mitarbeiter, die sparsamer mit modernen Kommunikationsmitteln arbeiten, erfolgreicher sind als jene, die ständig an Smartphone und E-Mail hängen. Franziska Zannoni meinte, das könne sie nicht beantworten, weil es solche jungen Mitarbeiter schlichtweg nicht mehr gebe. Alle Jungen nutzten E-Mail, Messaging etc. intensiv. Das gehört jetzt anscheinend zur Grundausstattung neuer Mitarbeiter. Meine Frage, wer denn im Konzern für die E-Work- und E-Communication-Kultur zuständig sei, hat Franziska zunächst nicht verstanden. Dann meinte sie, das müsse im Verantwortungsbereich von Timo Bannert liegen. Als CIO habe er alle Themen rund um die Informationstechnologie unter sich.

Montag, 3. Oktober

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Auch Timo Bannert wusste mit dem von mir erfundenen Begriff „E-Work- und E-Communication-Kultur“ nichts anzufangen. Als ich ihm erklärte, dass ich damit eine einheitliche, effiziente und vor allem effektive Verwendung elektronischer Kommunikationsmittel im Konzern meine, winkte er ab. Damit habe er nichts zu tun. Er stelle lediglich moderne Kommunikations-Systeme bereit. Was die einzelnen Fachbereiche und Mitarbeiter damit machten, liege

in deren Verantwortung. Mein Versuch bei Anina Reichelt von der Konzernkommunikation lief ebenso ins Leere. Sie fühlt sich nur für das Bespielen der offiziellen Kommunikationskanäle (Website, Intranet, ...) zuständig. Dafür, wie unsere Mitarbeiter untereinander und mit der Außenwelt kommunizieren, sei sie nicht verantwortlich. Eine zentrale Steuerung sei auch gar nicht möglich. Bei der elektronischen Kommunikation würde jeder Mitarbeiter traditionell nach eigenem Gusto verfahren. Ich halte fest: Bei Astrall kümmert sich niemand um eine übergreifende Kommunikationskultur. Jeder Mitarbeiter macht im Endeffekt, was er will. Frage: Kann es Astrall wirklich gleichgültig sein, wie und was die Mitarbeiter kommunizieren? Ist jeder Arbeitsstil für unsere Ziele gleich gut geeignet? Ich glaube nicht! Falls aber doch: Sollte es trotzdem einen einheitlichen Standard geben? Beim Straßenverkehr ist es ja auch prinzipiell gleichgültig, ob auf der linken (England) oder rechten Straßenseite (Kontinent) gefahren wird. Aber es wäre extrem ineffizient und unsicher, wenn jeder einzelne Autofahrer entscheiden dürfte, auf welcher Seite er gerade fährt. Deshalb ist auch noch kein einziger Staat auf die hirnrissige Idee gekommen, den Fahrern diese Entscheidung zu überlassen. Bei der elektronischen Kommunikation tut Astrall das aber offensichtlich.

Mittwoch, 5. Oktober

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Die Sache mit dem Arbeitsstil lässt mich nicht mehr los. Ich bin davon überzeugt, dass die sogenannte „moderne Arbeitsweise“ schlecht für Astrall ist. Meine Art zu arbeiten dagegen wurde bereits von meinen Vorgängern perfektioniert. Sie hat den Wirtschaftsaufschwung Deutschlands zustande gebracht und auch in meiner Vorstandsägide Astralls Börsenwert mehr als verdreifacht. Braucht es mehr Beweise? Astrall könnte einen Quantensprung machen, wenn sich unsere Mitarbeiter – gegen den Trend – an meinem Arbeitsstil orientieren würden, anstatt sich von den elektronischen Kommuni-

kationsmitteln treiben zu lassen. Dazu müsste allerdings Anja als künftige Chefin einsehen, dass sie auf dem falschen Weg ist. Ich habe keine Ahnung, wie ich sie davon überzeugen soll. Anja ist auf diesem Auge total blind. Sie hat mit ihrem Arbeitsstil Karriere gemacht und hält ihn für überlegen. Und das Team, das sie zu Astrall mitgebracht hat, bestärkt sie darin. Jeder darin ist praktisch mit seinen elektronischen Geräten zusammengewachsen. Ich muss auch zugeben, dass sie einiges bewegen.

Donnerstag, 6. Oktober

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Hatte diese Nacht eine geniale Idee! Werde Anja beweisen, dass man mit diesem Immer-mit-allem-vernetzt-und-im-Austausch-Sein-Unsinn weniger zustande bekommt als mit meinem Arbeitsstil. Bin gespannt, ob sich Anja darauf einlässt. Das Ganze soll bei der Mahler GmbH und der ProfiPack GmbH über die Bühne gehen. Die sind etwa gleich groß, in ähnlichen Märkten aktiv und – das Beste von allem – sie brauchen gerade beide neue Geschäftsführer. Das ist eine einmalige Gelegenheit! Kandidaten habe ich auch schon im Auge! Freue mich diebisch auf das Ganze. Natürlich darf das auf keinen Fall bekannt werden.

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Ich bin entsetzt. Und unglücklich darüber, dass ich in diese Geschichte hineingeraten bin. Hier die Details: Hans-Peter Neurath hat mir heute eine verquere Wette angeboten. Er will zwei Ulmer Tochterunternehmen mit ausgewählten Geschäftsführern besetzen. Einer soll so altmodisch arbeiten wie er selbst und der andere soll zeitgemäß agieren. So will er herausfinden, welcher Arbeitsstil der erfolgreichere ist. Und er will mit mir darauf wetten, dass „sein“ Kandidat, also derjenige mit dem von ihm bevorzugten Arbeitsstil, die besseren Ergebnisse erzielt. Hans-Peter dachte an zwei Leute aus dem High-Potential-Pool, Max Heuberger und Stephanie Hermessen. Heuberger ist ein modern arbeitender Manager und als solcher

rund um die Uhr für das Unternehmen erreichbar. Frau Hermessen dagegen versucht als alleinerziehende Mutter ihre Aufgaben innerhalb der täglichen Arbeitszeit zu erledigen. Sie limitiert ihre Erreichbarkeit sowohl im Unternehmen als auch in der Freizeit, was sie natürlich benachteiligt. Ich habe diese Kandidatenauswahl abgelehnt. Mann gegen Frau geht gar nicht. Wenn Frau Hermessen sich im Laufe der Wette als weniger erfolgreich erweist, was zwingend passiert, wenn sie nicht so viele Stunden wie ihr Konkurrent einsetzen kann und zudem von Hans-Peter zu einer antiquierten Arbeitsweise gezwungen wird, dann begründet Hans-Peter das im Nachgang sicherlich mit unterschiedlichen Kommunikationsstilen von Frauen und Männern.

Ich fand mich plötzlich in einer Diskussion über die optimalen Kandidaten wieder. Hans-Peter nahm das als eine implizite Zustimmung zu seinem Wettvorschlag und mir gelang kein eleganter Rückzug. Ich war kurz versucht, Stefanie Salzer anstelle von Heuberger zu positionieren. Sie ist das Musterbeispiel einer modern arbeitenden Frau. Das wäre eine gute Möglichkeit gewesen, gleich zwei Frauen in verantwortliche Positionen zu hieven. Aber ich hatte Skrupel. Zumindest für eine geht die Wette schlecht aus - wahrscheinlich sogar für beide. Ich will keine Frauen verbrennen, wir haben ohnehin zu wenige passende Kandidatinnen für Top-Management-Positionen. Wir einigten uns deshalb letztendlich auf zwei Männer, Max Heuberger und Christoph Kuhn. Kuhn hat sich bei einer Diskussion im High-Potential-Pool dahingehend geoutet, dass er sein Handy am Wochenende ausschaltet. Ich bezweifle aber, dass das reicht, um Hans-Peters Vorstellung von „effektivem Arbeitsstil“ zu erfüllen. Insgesamt fühle ich mich unwohl. Man spielt nicht mit Menschen. Komme ich da noch einmal heraus?

Freitag, 7. Oktober

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Anja findet meine Idee interessant. Sie würde auf Heuberger setzen, aber nur, wenn ein Mann gegen ihn antritt. Habe also Christoph Kuhn anstelle von Frau Hermessen benannt. Anja will außerdem

entscheiden dürfen, in welches der beiden Unternehmen Heuberger gehen soll. Sie verlangt ein paar Tage Bedenkzeit, weil sie die Unternehmen nicht kennt. Kein Wunder. Die Mahler GmbH und die ProfiPack GmbH gehören nicht zum Kerngeschäft. Habe Frau Hofer beauftragt, Anja die Eckdaten der Firmen zu schicken.

Montag, 10. Oktober

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Ich habe mir die beiden Ulmer Unternehmen angesehen. Beide stellen Verpackungsmaschinen her, Mahler für die pharmazeutische Industrie und ProfiPack für die Lebensmittelindustrie. Obwohl ProfiPack in einem anderen Markt tätig ist, werden die ProfiPack-Leute von Mahler-Mitarbeitern als „Verräter“ und „Ideendiebe“ bezeichnet, weil ProfiPack in den siebziger Jahren von drei abtrünnigen Mahler-Konstrukteuren gegründet wurde. Neid spielt wahrscheinlich auch eine Rolle, weil sich ProfiPack als innovativer und schneller erwies und aktuell etwa 300 Mitarbeiter mehr beschäftigt als Mahler.

Dienstag, 11. Oktober

Tagebuch

Hans-Peter Neurath:

Anja ist für Überraschungen gut! Sie will Max Heuberger mit der behäbigen Mahler GmbH und nicht mit der innovationsfreudigen ProfiPack GmbH ins Rennen schicken. Bei ProfiPack hätte sie sicherlich leichter nachweisen können, dass

Die Wette

Anja wettet, dass Max Heuberger mit seiner Mahler GmbH erfolgreicher sein wird als Christoph Kuhn mit seiner ProfiPack GmbH, sofern ihm erlaubt wird, seinen „Always-on“-Kommunikationsstil im gesamten Unternehmen zu etablieren (während das Christoph Kuhn und ProfiPack verwehrt wird). Ich wette dagegen und behaupte, dass Christoph Kuhn mit ProfiPack erfolgreicher als Heuberger sein wird, wenn er sich eher auf bewährte Arbeitsprinzipien stützt.

Bewertet werden die Dimensionen

- Prozentuales Umsatzwachstum
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Innovationsrate
- Unternehmerische Agilität

sich moderne Medien positiv auf die Performance auswirken. Zumal ProfiPack auch wirtschaftlich besser dasteht. Aber wenn Anja sich die Sache schwer machen will, soll es mir recht sein.

Die Wette ist jedenfalls finalisiert. Sie läuft bis sechs Monate vor Ende meines Vertrags, also knapp vier Jahre. Wenn ich gewinne, geht Anja für eine Woche ohne Handy und Laptop in ein Schweigekloster. Verliere ich, muss ich das jährliche internationale Management-Meeting außerhalb Deutschlands stattfinden lassen. Ich weiß zwar, dass Anja das Meeting nach meinem Weggang künftig ohnehin ins Ausland verlagern wird, aber mir ist die Zustimmung trotzdem schwergefallen. Dieses ganze „International Identity“- und „Diversity-&Inclusion“-Gerede ist mir fast so suspekt wie die Always-on-Geschichte. Wie dem auch sei: Freue mich schon, Anja Johannsen in ein Kloster verschwinden zu sehen.

Mittwoch, 12. Oktober

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Es ist mir nicht gelungen, aus der Wette auszusteigen. Ich konnte aber durchsetzen, dass wir nur die puren Fakten und die aus den jeweiligen Arbeitsstilen entstehenden Vorteile beurteilen, nicht aber die Nachteile. Ich habe keine Lust, mir ständig anzuhören, dass moderne Medien Nachteile haben. Das mag ja sein, aber die Vorteile überwiegen einfach dramatisch.

Freitag, 14. Oktober

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Habe Theodor Aufsetzer mitgeteilt, dass ich bei der Besetzung der beiden Ulmer Geschäftsführerpositionen meine Finger im Spiel haben werde. Hatte mir eine schöne Begründung dafür zurechtgelegt. War aber gar nicht nötig.

Sonntag, 16. Oktober

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Heute gegen Mittag habe ich Frau Hofer angerufen und ihr eine E-Mail an Heuberger und Kuhn diktiert. Sie sollen sich mit aussagekräftigen Unterlagen für die Geschäftsführerpositionen bewerben. Die E-Mail an Heuberger ging sofort raus. Die E-Mail an Kuhn schickt sie morgen früh. Mal schauen, ob unser Herr Heuberger wirklich auch sonntags „always-on“ ist. Kuhn dagegen will ich erst gar nicht auf den Gedanken bringen, er müsse am Wochenende in seine E-Mails schauen.

Habe Ulrike von meinem kleinen Experiment erzählt. Sie meinte, das wäre wieder mal „ein typischer Neurath“. Hat mich gefragt, was ich davon erwarte. Ein wissenschaftlich fundiertes Ergebnis käme da niemals raus. Ein wissenschaftlich fundiertes Ergebnis!!! Es hat schon seine Gründe, weshalb Ulrike an der Uni geblieben ist und ich in die Wirtschaft gegangen bin.

Montag, 17. Oktober

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Unglaublich, Heuberger scheint wirklich ständig online zu sein! Seine ausgedruckten Bewerbungsunterlagen lagen bereits heute Morgen auf meinem Schreibtisch, abgeschickt gestern um 17:21 Uhr. Und das bei diesem traumhaften Wetter! Was seine Frau wohl dazu gesagt hat? Auch wenn ich es ungern zugebe: Die schnelle Reaktion hat mich beeindruckt. Kuhn hat zwar auch bereits fünf Stunden nach dem Erhalt der E-Mail seine Unterlagen geschickt – also nicht länger zum Abgeben gebraucht als Heuberger – aber nachdem ich Hebergers Unterlagen schon so lange auf dem Tisch hatte, wirkte Kuhns Reaktion recht spät. Seltsam, diese Wahrnehmung.

Dienstag, 18. Oktober

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Hans-Peter rafft es einfach nicht. Er wunderte sich doch tatsächlich darüber, dass Heuberger auch am Wochenende arbeitet. Hans-Peter unterscheidet offenbar immer noch stark zwischen „Arbeiten“ und „Leben“. Dabei sind das heute überhaupt keine Gegensätze mehr. Arbeit ist kein Gegenpol zum Leben, sondern ein wichtiger Teil davon – auch in der Zeit, die Hans-Peter als Freizeit bezeichnet. Auf der anderen Seite ist es natürlich vollkommen in Ordnung, während der offiziellen Arbeitszeit Privates zu erledigen. Aber das ist offensichtlich jenseits der Vorstellungskraft unseres geehrten Vorstandsvorsitzenden.

Freitag, 21. Oktober

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Wenn ich diese dumme Wette schon nicht vermeiden kann, soll sie zumindest professionell ablaufen. Zur Messung der Dimension „Unternehmerische Agilität“ habe ich Hans-Peter ein Punktesystem vorgeschlagen, mit dem relevante Beobachtungen gewichtet werden (1 = geringes Gewicht, 10 = hohes Gewicht). Die Werte werden in eine einfache Datenbank eingetragen. Hans-Peter hat zugestimmt. Er hat seine Frau Hofer zum Gespräch hinzugezogen, der ich gezeigt habe, wie die Beobachtungen und Werte in der Datenbank zu erfassen sind. Wegen seiner Unfähigkeit in einfachsten technischen Belangen weiß jetzt also schon eine dritte Person über unsere Wette Bescheid.

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Anja hat auf einem Server eine Datenbank angelegt, in die wir Beobachtungen zur „Unternehmerischen Agilität“ eintragen können (das hat sie wirklich SELBST gemacht!!! Sie meinte, es wäre aufwändiger, es der Sekretärin zu erklären, als es schnell mal selbst zu erledigen). Anja hat sogar eine Graphik programmiert (auch SELBST! Dass die so etwas kann!!). Sie wollte mir beibrin-

gen, wie ich Beobachtungen und Werte in die Datenbank eintragen kann. Ich habe aber lieber Frau Hofer dazugeholt. Nachher hat sich Anja verwundert darüber geäußert, dass ich Frau Hofer damit über unsere Wette in Kenntnis gesetzt hätte. Schließlich sei unser privates Experiment ein recht sensibles Thema. Irgendwie leben Anja und ich doch in unterschiedlichen Welten. Wenn Frau Hofer plaudern würde, könnte mich das in mehreren Fällen meinen Job kosten – zumindest aber den Astrall-Kurs deutlich nach oben oder unten treiben. Im Vergleich dazu ist die Wette wirklich belanglos. Wie kann Anja bloß ihren Job erledigen, ohne ihrer Sekretärin absolut zu vertrauen? Mir ein völliges Rätsel! Vielleicht macht sie aber ihren Job auch gar nicht so richtig? Ich muss ihr künftig etwas mehr auf die Finger schauen.

Montag, 24. Oktober

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Ich weiß nicht genau, ob ich total entsetzt oder doch auch fasziniert bin. Hans-Peter hat die Personalvorständin beauftragt, alle Konzern-Mitarbeiter zu ihrer aktuellen Arbeitszufriedenheit zu befragen. Franziska Zannoni war begreiflicherweise verwundert, da die nächste reguläre Befragung erst in einem Jahr ansteht. Hans-Peter Neurath hat dann irgendetwas über die Gefahr von Abwerbung in der aktuellen Konjunkturlage erzählt. Unglaublich, dabei geht es ihm doch ausschließlich um die Ausgangsbasis für unsere Wette. Er befragt tatsächlich fast 200.000 Mitarbeiter, nur um herauszubekommen, was etwas mehr als 2.000 denken. Eine derartig freche Maßnahme zur Geldverbrennung kann nur einem Machtmenschen wie Hans-Peter einfallen.

Donnerstag, 17. November

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Hatte heute die neuen Geschäftsführer von Mahler und Profi-Pack bei mir. Jeden für sich, versteht sich. Max Heuberger habe

ich gesagt, er sei als Geschäftsführer gewählt worden, weil sein Umgang mit den neuen Medien der Schlüssel für Astralls Zukunft sei. Ich habe ihm klar gemacht, dass er „den trägen Haufen bei Mahler in das neue Zeitalter bringen“ und dort „endlich mit der 9-to-5-Mentalität aufräumen“ müsse. Der Termin mit ihm war nach zehn Minuten vorüber. Alles weitere, so sagte ich ihm, könnten wir ja per E-Mail erledigen. Kuhn habe ich das mit E-Mail natürlich nicht gesagt. Stattdessen habe ich ihm eine ganze Stunde gewidmet. Ihm gegenüber bezeichnete ich die „ständige Erreichbarkeit und ununterbrochene Kommunikation“ als „echtes Krebsgeschwür“ und den „größten Produktivitätskiller“. In ihm würde ich den richtigen Mann sehen, bei ProfiPack „ordentlich aufzuräumen“. Die Leute sollten „lieber wieder etwas mehr arbeiten, als ständig zu kommunizieren und sich vor der Arbeit zu drücken“. Habe sowohl Kuhn als auch Heuberger danach zu Anja geschickt. Offiziell wurden ProfiPack und Mahler nämlich von mir aufgrund ihrer geographischen Nähe zu München dazu ausgewählt, Anja in Vorbereitung auf ihre künftige VV-Rolle in den nächsten Jahren Einblicke in die operativen Tätigkeiten von Tochtergesellschaften zu geben. Heuberger gegenüber habe ich angedeutet, er könne versuchen, Anja als Mentorin zu nutzen, da sie ähnlich „modern und technologieorientiert“ sei wie er. Kuhn habe ich gesagt, dass ich nötigenfalls als Mentor bereitstehe. Das Feld ist also aufgebaut. Das Spiel kann beginnen!

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Heuberger und Kuhn haben sich vorgestellt. Beide nette, kompetente und engagierte Mitarbeiter. Heuberger war richtig begeistert, dass Hans-Peter ihm alle Freiheiten zusichert, um Mahler technologisch auf den neuesten Stand zu bringen. Er hat mir auch sofort Kontaktangebote auf Xing und LinkedIn geschickt. Kuhn dagegen kam mir reserviert vor. Er scheint Hans-Peters Vorgaben nicht besonders reizvoll zu finden. Kein Wunder. Er hat von Anfang an verloren. Er tut mir wirklich leid.

Jahr 1

Aller Anfang ist (nicht) schwer

Donnerstag, 1. Dezember

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Es geht los! Heuberger und Kuhn haben ihre Jobs in Neu-Ulm, respektive Ulm, angetreten.

Montag, 12. Dezember

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Franziska Zannoni präsentierte heute der Vorstandsrunde die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Damit haben wir eine Ausgangs- und Vergleichsbasis für unsere Wette. Hans-Peter hat Franziska erklärt, dass er die Befragung bis auf weiteres jährlich durchführen möchte, „um die Mitarbeiterzufriedenheit im Auge zu behalten“. Der ist wirklich unfroren. Ich habe Hans-Peter gesagt, dass ich Astrall-Packaging als eine Art Benchmark für ProfiPack und Mahler mit einbeziehen möchte. Wenn wir schon ein drittes Verpackungsmaschinenunternehmen im Konzern haben, dann sollten wir dieses auch nutzen. Auch wenn ich die Wette krank finde, möchte ich einen gewissen Standard sicherstellen. Hans-Peter findet die Idee gut. Erkenntnis aus Franziskas Mitarbeiterbefragung:

Mitarbeiterzufriedenheit <i>(0 = äußerst unzufrieden, 10 = äußerst zufrieden)</i>	Astrall Packaging	ProfiPack	Mahler
Image des Unternehmens	7	9	7
Kenntnis der Ziele (Unternehmen / Bereich / Abteilung)	6	7	6
Einflussmöglichkeit auf die Zielerreichung	4	5	4
Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen	7	7	7
Zufriedenheit mit Kollegen & Management	6	7	6
Stressfreies Arbeiten	6	6	6
Zufriedenheit mit Entlohnung	8	8	8
Optimistischer Ausblick in die Zukunft	6	8	7
Gesamt (Durchschnitt)	6,25	7,13	6,38

Bei ProfiPack sind die Leute wesentlich zufriedener als bei Mahler. Astrall Packaging schneidet noch etwas schlechter ab.

Donnerstag, 15. Dezember

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Ulrike hat mir einen hohen Stapel Bücher auf den Schreibtisch gelegt, alles Literatur über die Auswirkung elektronischer Kommunikation. Sie meinte, mein Experiment hätte sich damit wohl erledigt. Ich bin nach dem Überfliegen der Inhalte anderer Meinung. In den Büchern geht es um Work-Life-Balance, Achtsamkeit etc. etc. – also darum, wie sich Smartphone & Co auf unsere Person und auf unser privates Umfeld auswirken. Sogar darüber, dass elektronische Medien Menschen nachweisbar unglücklicher machen, gibt es offensichtlich ausreichend Studien. Bei unserer Wette geht es aber um etwas ganz anderes. Darum, ob Unternehmen durch die Omnipräsenz von Smartphone & Co leiden oder profitieren. Das hat nur indirekt etwas mit der persönlichen Befindlichkeit der einzelnen Mitarbeiter zu tun. Wenn überhaupt. Außerdem behandeln praktisch alle Bücher die negativen Nebenwirkungen der digitalen Gesellschaft. Und genau die negativen Seiten will Anja bei unserer Wette ja explizit ausgeblendet haben. Ihrer Meinung nach sollen die Vorteile für sich sprechen. Ist mir recht. Die Überlegenheit meiner Arbeitsweise ist offensichtlich.

Dienstag, 20. Dezember

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Die Vorstellung, wir könnten unser Experiment ohne großes Aufsehen durchziehen, war wohl etwas blauäugig. Timo Bannert, im Vorstand für IT zuständig, beschwerte sich heute massiv über Max Heuberger und Anja Johannsen: Heuberger wolle bei Mahler Apple-Geräte einführen und Anja gebe ihm Rücken-

deckung dafür. Ich sollte die beiden an die bei Astrall gültigen IT-Konzernstandards erinnern. Ihn zu beruhigen war schwer – und noch viel schwerer, ihn zur Kooperation zu bewegen. Es ging letztendlich nur, indem ich ihn zumindest ein wenig einweihete. Ich erzählte ihm, wir wollten an Mahler ausprobieren, wie sich die Unternehmenskultur ändert, wenn man Tochtergesellschaften bei der elektronischen Kommunikation große Freiheiten gibt. So im Sinne „man muss gelegentlich alte Paradigmen hinterfragen“. Ich habe angedeutet, dass wir Mahler als unwichtig genug betrachten, um das Unternehmen gegebenenfalls abstoßen zu können, falls der Versuch aus dem Ruder laufen sollte. Ich habe ihn zu absolutem Stillschweigen verdonnert. Dass wir mit Profi-Pack ein zweites Eisen im Feuer haben, habe ich natürlich verschwiegen. Ebenso die kleine Wette.

Timo Bannert hat allerdings zwei Bedingungen gestellt. Zum einen will er, dass Mahler offiziell als Testfall geführt wird. Andernfalls könne er sich vor Begehrlichkeiten anderer Konzernteile nicht mehr retten. Seine zweite Bedingung war hochinteressant: Nur jene Mahler-Mitarbeiter sollen vom Konzernstandard abweichen dürfen, die Astrall schriftlich das Zugriffsrecht auf alle ihre Daten einräumen. Laut Bannert dürfen wir aktuell – rechtlich gesehen – nicht auf die E-Mails unserer Mitarbeiter zugreifen. Nicht einmal, wenn jemand im Urlaub oder vielleicht sogar schon ausgeschieden oder gar tot ist. Und nicht einmal, wenn der Wirtschaftsprüfer auf die Bekanntgabe der Informationen besteht! Offenbar hängt das damit zusammen, dass wir die private Nutzung unseres E-Mail-Systems bislang toleriert haben. Das muss man sich einmal vorstellen! Astrall darf ohne explizite Zustimmung der Mitarbeiter nicht auf Informationen zugreifen, die Astrall gehören! Bannert hat mir das als Skizze aufgezeichnet. Strukturierte Daten, die in Datenbanken von SAP & Co liegen, enthalten vor allem Details von Geschäftstransaktionen und sind laut Bannert datenschutztechnisch kein Problem. In unstrukturierten Daten stecke dagegen unser Know-how. Und

auf geschätzte 50 Prozent davon dürfen wir nicht zugreifen, weil sie in elektronischen Nachrichten stecken.

Als ich ihm zusagte, dass natürlich jeder Mahler-Mitarbeiter, der ein Apple-Gerät haben möchte, seine Daten für Astrall freigeben müsse, hat sich Bannert regelrecht für das Experiment erwärmt. Ich bin gespannt, wie Heuberger auf die Bedingung reagiert. Und wie Anja.

Mittwoch, 21. Dezember

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Auf Hans-Peters Bitte hin prüften unsere Juristen, inwieweit Astrall das elektronische Postfach eines Mitarbeiters einsehen darf. Tatsächlich ist der Zugriff ohne die Zustimmung des Beschäftigten gesetzlich verboten. Eine Zuwiderhandlung wäre ein Straftatbestand, für den die Organe des Unternehmens, in letzter Konsequenz also Hans-Peter, geradestehen müssten. Hans-Peter hat auf diese Informationen sehr emotional reagiert. Und er wollte sofort ein dickes Minus für die elektronische Kommunikation in unser Wettkonto eintragen. Ich musste ihn also daran erinnern, dass wir uns darauf geeinigt hätten, nur auf die Vorteile der jeweiligen Arbeitsstile zu schauen. Ist der Mann nicht nur gnadenlos altmodisch, sondern etwa auch schon verkalkt?

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Bannert hat eine Einverständniserklärung verfassen lassen, die es in sich hat. Die muss jeder bei Mahler unterschreiben, der ein Apple-Gerät anstelle eines Windows- bzw. Android-Geräts nutzen will. Im Endeffekt verkauft er damit seine Seele – oder zumindest alle Daten, die er jemals mit einem Firmengerät erzeugt. Bin gespannt, ob das wirklich jemand unterschreibt. Heuberger und Anja haben jedenfalls nicht aufgeschrien, als sie den Text sahen.

Mittwoch, 11. Januar

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Wie erwartet, ist die Apple-Einführung bei Mahler ein voller Erfolg. Alle sind scharf auf die angesagten Geräte und unterzeichnen dafür selbstverständlich die Erklärung. Selbst der Betriebsrat hat sein Interesse angemeldet. Das ist ein positives Beispiel für „tit for tat“. Wenn man den Menschen etwas bietet, dann sind sie auch bereit, etwas zu geben. Weil sich Mitarbeiter, die erst vor kurzem ein neues Firmenhandy oder ein neues Notebook erhielten, beschwert haben, habe ich mit Hans-Peter abgesprochen, dass selbst neue Geräte getauscht werden können. Timo Bannert ist angesichts der Flut an Einverständniserklärungen regelrecht high. Ich bin auch zufrieden. Für Mahler ergibt sich daraus die erste Gut-schrift in der Kategorie „Unternehmerische Agilität“.

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Unglaublich! Anscheinend muss man den Leuten nur ein schickes Spielzeug geben und sie werfen ihr Bedürfnis nach Privatsphäre über Bord.

Anja hat „Zugriff auf alle Firmendaten“ als Vorteil für Heubergers Arbeitsweise in die Datenbank eingetragen und das mit zehn Punkten bewertet. Irgendwie unbefriedigend. Ich könnte einwenden, dass der Anstoß dafür eigentlich von Bannert und nicht von Heuberger kam. Aber das ist müßig. Fakt bleibt, Heuberger hat mit seinem elektronischen Spielzeug etwas geschafft, was im ganzen Astrall-Konzern offenbar vorher noch niemandem gelungen ist.

Anja will die Einführung der Apple-Geräte zusätzlich als Innovation bewertet sehen. Das hat offenbart, dass wir uns über die Messung des Kriteriums „Innovationsrate“ bislang zu wenig Gedanken gemacht haben. Ich sehe darin primär die Anzahl der angemeldeten Patente. Anja hat einen breiteren Innovationsbegriff. Sie subsumiert darunter jede Produkt-, Struktur- und Prozessinnovation. Wir haben uns geeinigt, zunächst eine Liste der

Sachverhalte zu führen, die wir als innovativ ansehen und am Schluss der Wette dann gemeinsam zu entscheiden, welches Unternehmen innovativer war.

Donnerstag, 12. Januar

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Habe mich erkundigt, was Kuhn macht. Er arbeitet an einer Firmenrichtlinie zum Umgang mit elektronischen Medien. Hoffentlich kommt er bei ProfiPack bald in die Pötte. Heuberger rührt bei Mahler jedenfalls schon kräftig. Die Mahler-Personalchefin berichtet begeistert, Heuberger sei es innerhalb weniger Wochen gelungen, Aufbruchstimmung bei der Belegschaft zu wecken. Das kann wohl kaum nur mit dem Verteilen von Nicht-Standard-Hardware zusammenhängen. Oder? Kuhn wirkt dagegen wie tot. Ich hätte doch auf Frau Hermessen bestehen sollen. Die ist keine solche Schlaftablette.

Freitag, 13. Januar

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Die Tochtergesellschaften haben die Bücher des letzten Geschäftsjahres abgeschlossen. Damit liegen auch in der Kategorie „Umsatzwachstum“ die Basiswerte für unsere Wette vor. ProfiPack

Entwicklung von Umsatz und Gewinn (in Mio €)

		Vorjahr	Aktuell
Astrall Packaging	Umsatz	334	341
	Gewinn	32	33
ProfiPack	Umsatz	378	390
	Gewinn	45	45
Mahler	Umsatz	268	274
	Gewinn	24	24

führt beim Umsatz deutlich vor Mahler und hat ihn auch etwas stärker gesteigert. Beide Unternehmen waren besser als Astrall Packaging. Jetzt zählt, wer von nun an schneller wächst.

Montag, 16. Januar

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Die Kacke ist am Dampfen! Kuhn ist mit seiner Firmenrichtlinie bei ProfiPack voll gegen die Wand gefahren! Seine strikte Vorgabe, deutlich weniger elektronisch zu kommunizieren, führte zu einer Revolte. Die Führungsmannschaft empört sich, dass bei ProfiPack gebremst würde, während die Mahler GmbH Gas gibt. Ich verstehe jetzt, weshalb Anja auf Mahler und nicht auf ProfiPack gesetzt hat. Alles was bei ProfiPack als nicht innovativ angesehen wird, führt dort automatisch zu Widerstand. Mahler kann dagegen gegenüber dem Erzrivalen ProfiPack nur gewinnen. Und wenn die mal Oberwasser haben, dann werden wohl auch ihre betriebswirtschaftlichen Kennzahlen besser. Bislang waren die nicht berauschend. Eine Verbesserung ist für Mahler also einfacher machbar als für ProfiPack. Anja hat offenbar ein Gespür für so etwas! Dabei hatte ich das bislang für mich reklamiert. Wie konnte ich die Situation so falsch einschätzen? Werde ich alt? Kuhn ist jedenfalls eine Niete!

Mittwoch, 18. Januar

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Ich habe für die Aufbruchsstimmung bei Mahler zehn Punkte angemeldet. Hans-Peter wollte sie mir nicht geben. Er sieht offenbar seine Hoffnungen schon platzen. Wir haben uns geeinigt, jetzt zwei Punkte in die Datenbank einzutragen und Mahler die vollen zehn Punkte zum Ende des Jahres zu geben, wenn die gute Stimmung bis dahin anhält. Kuhn hat noch keinen einzigen Punkt gesammelt. Ich verstehe nicht, warum sich Hans-Peter darüber wundert. Das war vorhersehbar.

Donnerstag, 19. Januar

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Anja aalt sich in den ersten Erfolgen. Als würde eine einzige Schwalbe einen Sommer machen. Langfristig wird sie ganz schlecht aussehen. Aber dazu muss ich Kuhn ersetzen. Er macht das nicht richtig.

Freitag, 20. Januar

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Ich sitze in der Bredouille. Anja meinte, ich könne Kuhn gerne austauschen, aber damit sehe sie die Wette als gewonnen an. Das geht natürlich nicht. Keine Ahnung, was ich tun soll.

Dienstag, 24. Januar

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Heute Nacht kam mir der Gedanke, dass es wahrscheinlich gar nicht so gut wäre, wenn ich die Wette vorzeitig beenden würde. Solange sie läuft, wird Hans-Peter stillhalten, also nicht versuchen, seine verqueren Vorstellungen im Konzern durchzusetzen. Da die Wette bis kurz vor seinem Ausscheiden läuft, kann er danach keinen größeren Schaden mehr anrichten. Blicke nur noch die Sorge, dass Hans-Peters „Vorbild“ negativ im Unternehmen wirkt – typischerweise „stinkt der Fisch vom Kopf her“. In diesem Fall brauche ich mir darüber aber wohl keine Sorgen zu machen. Ich sehe nicht einmal ansatzweise jemanden, der sich in Sachen Arbeitsstil an Hans-Peter orientiert. Alle Vorstandskollegen lesen ihre E-Mails selbst und beantworten sie zumindest gelegentlich selbst – die Manager auf den Hierarchie-Ebenen darunter ohnehin.

Freitag, 27. Januar

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Kuhn bekommt doch noch einmal eine Chance! Zumal er wahrscheinlich nicht alleine Schuld an der Misere trägt. Ulrike meinte, ich hätte ihn falsch gebrieft und ich muss zugeben, dass da etwas dran sein könnte. Eigentlich geht es mir per se ja gar nicht um weniger elektronische Kommunikation. Vielmehr habe ich das Gefühl, dass die Leute durch dieses ständige Kommunizieren nicht mehr die wirklich wichtigen Dinge tun. Dass sie also das Gefühl dafür verlieren, was wichtig und was unwichtig ist. Und dass sie sich auch nicht mehr wirklich verantwortlich fühlen. So klar habe ich das vorher nicht gesehen. Kuhn war heute bei mir und ich habe ihm meine Zielsetzung klar gemacht: Ich will, dass die Mitarbeiter elektronische Kommunikation nur als das ansehen, was es ist – ein Mittel zum Zweck. Sie sollen nur wenn nötig kommunizieren. Ich erwarte von ihm, dass er das vorlebt. Er schien erleichtert. Er weiß aber nicht, dass sich morgen Abend sein Schicksal entscheidet. Wenn er die Prüfung morgen vergeigt, dann ist er einfach nicht der richtige Mann.

Sonntag, 29. Januar

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Der gestrige Test war hochinteressant. Ich hatte Heuberger und Kuhn mit ihren Frauen zu einem Abendessen beim angesagten Nobelitaliener in Schwabing verdonnert. Vorgeblich, damit sich die beiden besser kennenlernen. In Wirklichkeit eben wegen des Tests. Frau Hofer schickte dazu beiden während des Essens eine E-Mail, die sie (in meinem Namen) aufforderte, bis Montagabend ihre jeweilige Verkaufsprognose abzuliefern. Frau Hofer hat ausdrücklich geschrieben, die Antwort müsse nicht am Wochenende erfolgen. Heuberger schrieb trotzdem innerhalb einer Minute zurück, er werde sich darum kümmern. So weit hatte ich

das erwartet. Was mich überraschte war der Umstand, dass die verlangten Zahlen vom Mahler-Verkaufsleiter innerhalb einer Stunde eintrafen. Dabei hatte Heuberger ihm lediglich die E-Mail weitergeleitet. Offenbar liest auch der seine E-Mails am Wochenende. Interessant! Hat er das schon immer getan? Oder ist das ein Heuberger-Effekt? Ich tippe auf Letzteres.

Kuhns Reaktion sollte über sein Schicksal entscheiden. Selbst wenn er seine E-Mails normalerweise am Wochenende nicht abrufen, so hat er doch in diesem konkreten Fall sicherlich durch Heuberger von der E-Mail erfahren. Ich hatte mir vorgenommen, Kuhn von ProfiPack abzuziehen, falls er – so wie Heuberger – sofort reagieren würde. Das hat er nicht getan. Bis heute ist noch keine Antwort von ihm eingetroffen, was zeigt, dass er Prioritäten setzen kann und genügend Rückgrat hat, Druck auszuhalten. Ich versuche es also wirklich noch einmal mit ihm.

Montag, 30. Januar

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Hans-Peter hat sich selbst ein Bein gestellt. Mit seinem angeblichen Test hat er klar aufgezeigt, wie man dank elektronischer Medien die Reaktionsgeschwindigkeit enorm erhöhen kann. Ich habe für Heuberger einen Punkt und für den Vertriebsleiter fünf Punkte in die Datenbank „Unternehmerische Agilität“ eingetragen. Hans-Peter hat eingewendet, die schnelle Reaktion am Wochenende sei überhaupt nicht nötig gewesen. Aber seit wann beschweren wir uns darüber, wenn jemand Erwartungen übererfüllt? Hans-Peter hat offenbar noch nicht verstanden, dass in der neuen Welt die 9-to-5-Haltung nicht mehr gilt. Die Leute wollen arbeiten können, wann, wo und wie es ihnen gerade gefällt. Und sie bringen dabei Leistungen, die früher nicht möglich gewesen wären.

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Die gute Nachricht: Die ProfiPack GmbH hat die Absatzprognose für das laufende Jahr fristgerecht abgeliefert. Die schlechte Nachricht: Anja beansprucht für die schnelle Reaktion Heubergers und seines Verkaufsleiters Punkte. Ich bezweifle zwar, dass die Wochenendarbeiterei der Erholung und den familiären Beziehungen zuträglich ist, aber wir schauen bei unserer Wette ja nur auf die Vorteile für das Unternehmen. Und da muss ich Anja leider recht geben: Astrall profitiert. Wir bekommen Arbeitszeit, ohne dafür zu bezahlen. Das darf man natürlich nicht zugeben. Gewerkschaft, Betriebsrat und Gewerbeaufsicht würden uns die Hölle heiß machen.

Dienstag, 7. Februar

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Die Sache eskaliert. Laut Franziska Zannoni gibt es bei ProfiPack inzwischen eine massive Front des Top-Managements gegen Kuhn. Sie fordern mehr oder weniger unverblümt Kuhns Ablösung. Hans-Peter ist irritiert. Er sagt, das habe er in 32 Jahren Berufstätigkeit noch nie erlebt. Er versteht weder, dass moderne Mitarbeiter selbstbewusst sind, noch, dass man an ihren tiefsten inneren Bedürfnissen rüttelt, wenn man ihnen vorschreiben will, wie sie zu kommunizieren haben. Er wird es wohl auch niemals lernen.

Mittwoch, 15. Februar

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Timo Bannert wird zunehmend zum Mitstreiter. Ihn begeistert, dass 98 Prozent aller Mahler-Mitarbeiter mit mobilem Firmen-Telefon oder Notebook die Einwilligungsbestätigung unterzeichnet haben.

Donnerstag, 16. Februar

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

War heute im Führungskreismeeting bei ProfiPack. Selten eine derart frostige Atmosphäre erlebt. Ein Kühlraum ist kuschelig dagegen. Wenn ein Vorstand am Tisch sitzt, sind die Leute ja normalerweise handzahn. Nicht in diesem Fall. Es war überdeutlich, wie Kuhn von jedem Einzelnen geschnitten wurde. Zunächst beeindruckte er mich damit, wie locker er anscheinend mit diesem Druck umgeht. Seine Rede schockte mich dann aber gewaltig. Er sagte, dass seine erste große Aktion offensichtlich vollkommen schiefgelaufen sei. Er sei bei der Einführung einer neuen Kommunikationskultur wohl zu schnell und ohne Abstimmung vorgegangen, was bei vielen zu Ablehnung geführt hätte. Er sehe seinen Fehler ein. So weit fand ich das ja noch in Ordnung. Doch dann fing er damit an, über seine eigenen Gefühle zu reden. Davon, wie sehr ihn die Zurückweisung des Management-Teams verletze, wie schlecht er in den vergangenen Wochen habe abschalten und schlafen können. Ich dachte, ich fall' vom Stuhl! Das geht doch nicht! Nicht als Chef! Vor allem nicht vor so vielen Leuten! Wir sind doch keine Selbsthilfegruppe! Die Führungsmannschaft war ebenfalls völlig perplex.

Seltsamerweise brach es das Eis etwas. Mehrere Führungskräfte schilderten in recht sachlichem Ton, dass sie und ihre Mitarbeiter sich durch die Richtlinie gegängelt und eingeschränkt fühlten – vor allem auch, weil sie an der Mahler GmbH sähen, dass es im Konzern offensichtlich auch anders gehe. Zwei drückten sogar ihr Bedauern über Kuhns Verletzungen aus und meinten, das wäre nicht ihre Intention. Kuhn wiederum betonte, dass er zwar seine Vorgehensweise bedauere, nicht aber den Kern der Maßnahme. Er glaube weiterhin, dass bei ProfiPack der Mitarbeiter und die Unternehmensziele im Mittelpunkt stehen müssten – und nicht irgendein Kommunikationsmittel. Dass er zur Sache stand und nicht versuchte, die Verantwortung auf mich abzuwälzen,

hat mir dann wieder imponiert. Ich erklärte also dem Team, dass Kuhn auf meine explizite Anweisung gehandelt hätte.

Große Verwunderung! Auf die Frage nach dem „Warum“, blieb mir nichts anderes übrig, als den Schleier wieder ein bisschen zu lüften. Ich betonte meine Überzeugung, nach der jene Unternehmen erfolgreich sein werden, die sich auf das fokussieren können, was Wert schafft. ProfiPack sei im Konzern als innovative Tochter bekannt, die offen für neue Ansätze sei. Deshalb hätte ich sie ausgewählt, dies zu demonstrieren. Die „innovative Tochter“ kam gut an. Der Vertriebsleiter erkundigte sich, was der Konzern denn an der Mahler GmbH demonstrieren wolle. Schließlich werfe man Mahler gerade mit den neuesten technischen Gimmicks zu. Ich antwortete, wir hätten Mahler als eine Tochter identifiziert, die eher Traditionellem verhaftet sei. Hier würden wir versuchen, durch „neues Spielzeug“ erst einmal die Offenheit zu generieren, die ProfiPack schon habe. Darauf aufbauend könne man dann andere Maßnahmen setzen.

An dem Punkt übernahm Kuhn. Er ging zum Flip-Chart und schrieb groß: „Wir versuchen den nächsten Innovationsschritt“. Dann bat er die Führungsmannschaft darum, mit ihm gemeinsam zwölf Monate an einer innovativen, aufgabenfokussierten Kultur zu arbeiten. Sollten die Führungskräfte nach diesem Jahr das Ergebnis als ungenügend betrachten, würde er seinen Sitz räumen. Kuhn setzte dann seine Unterschrift auf das Flip-Chart, hielt den Stift hoch und fragte, wer sich noch verpflichten möchte. Es passierte etwas, das ich nicht für möglich gehalten hätte: Eine Führungskraft nach der anderen stand auf und unterschrieb. Die Kuh ist also zunächst einmal vom Eis. Aber es ist klar, dass es in nächster Zeit noch keine Erfolge bei ProfiPack geben wird. Und falls Kuhn in einem Jahr seinen Hut nehmen muss, kann ich meinen Wettgewinn definitiv in den Kamin schreiben. Vielleicht muss Anja doch nicht ins Schweigekloster.

Dienstag, 7. März

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Es macht Freude zu sehen, welche positive Neuausrichtung Heuberger bei Mahler erreicht – und wie hochmotiviert die Mitarbeiter folgen. Ich konnte heute schon wieder sieben Punkte für mich in die Datenbank eintragen. Hans-Peter hat es registriert, säuerlich 😊. ProfiPack hat noch keinen einzigen Punkt. Kuhn hat nun wohl einen externen Berater geholt, der den Transformationsprozess moderieren soll. Hans-Peter war sehr deutlich anzumerken, dass er in dieser Angelegenheit nichts von Beratern hält. Außerdem geht ihm alles viel zu langsam. Gerade ihm, dem Verfechter traditioneller Arbeitsweisen, der letzten hochdekorierten Schnecke 😊.

Mittwoch, 19. April

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Für Hans-Peter wird es nun wirklich peinlich. Zwei Trainees, die von ProfiPack eingestellt wurden, wollen nach Ablauf des Trainee-Programms zu Mahler wechseln. Das hat es in der gesamten Firmengeschichte noch nie gegeben. Aber die beiden finden Mahler einfach innovativer und moderner. Wundert das irgendjemanden? Ich meine: außer Hans-Peter?

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Ist das denn die Möglichkeit!? Zwei Trainees wollen von ProfiPack zu Mahler! Angeblich ist Mahler attraktiver als ProfiPack. Mahler mag neuere Laptops und schickere Smartphones haben, aber bislang hat ProfiPack immer noch eine höhere Innovationsrate, mehr Umsatz und mehr Gewinn pro Mitarbeiter, schnellere Durchlaufzeiten und geringere Ausschussraten. ProfiPack gibt pro Mitarbeiter auch mehr für Weiterbildung aus und hatte in den vergangenen Jahren eine geringere Fluktuation. Gilt das in den Augen der Mitarbeiter denn gar nichts mehr? Schauen die nur noch darauf, ob es hippe Tablet-Computer gibt? Sind wir wirklich schon so weit? Anja hat sich jedenfalls für „höhere

Unternehmensattraktivität dank moderner Kommunikationsmittel“ wieder einmal vier Punkte gutgeschrieben. Ich will gar nicht wissen, wie weit sie inzwischen schon vorne liegt.

Donnerstag, 4. Mai

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

So wird das nie etwas! Bei ProfiPack sitzt das Management ständig mit diesem externen Berater in Workshops zur neuen Leitkultur. Ich brauche aber keine Meetings, sondern endlich Ergebnisse! Eine neue Leitkultur brauche ich eigentlich auch nicht. Ich finde alles, was gerade bei Mahler stattfindet, so unsagbar weit weg vom wirklichen Thema! Anja wollte sich wieder vier Punkte gutschreiben, weil sich zwei weitere ProfiPack-Leute bei Mahler beworben haben. Ich habe das abgelehnt – wir können schließlich nicht für jeden Personalwechsel Punkte vergeben.

Mittwoch, 10. Mai

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Warum mache ich das alles? Eigentlich sollte die Kulturänderung nicht nur ProfiPack, sondern den gesamten Astrall-Konzern umfassen. Was hindert mich daran, das gleich richtig durchzuführen?

Donnerstag, 1. Juni

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Endlich! Das ProfiPack-Management hat seine neue Leitkultur präsentiert. Wurde nach drei Monaten auch Zeit. Im Endeffekt kamen Dinge raus, die Kuhn oder ich auch schon vorher auf das Papier hätten schreiben können.

Die Eckpunkte:

- (1) ProfiPack ist ein qualitätsorientiertes, innovatives Unternehmen, das für seine Kunden größtmöglichen Nutzen generiert.
- (2) Kundenzufriedenheit ist unser wichtigstes Ziel.
- (3) Wir arbeiten daher als Team zusammen.
- (4) „Team“ bedeutet nicht, dass alle das Gleiche tun, sondern dass es klare Verantwortlichkeiten gibt, wobei für jede Aufgabe und jeden Prozess so wenige Personen wie möglich verantwortlich sind.
- (5) Die Verantwortung liegt stets möglichst nahe an der Leistungserstellung.
- (6) Wir machen alles so einfach wie möglich, gehen zeitnah und offen mit Fehlern um und nutzen sie, um weiterzulernen.
- (7) Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Gut. Alles, was ihrem langfristigen Wohlbefinden schadet, ist schlecht.

Einen Namen hat das Kind auch: *Do-it!* heißt es. Soll wohl dafür stehen, dass jeder gefordert ist, zu handeln und nicht nur zu reden. Wie gesagt: alles Hausmannskost beziehungsweise gesunder Menschenverstand. Ich gehe ohnehin davon aus, dass das überall bei Astrall gelebt wird. Mir persönlich fehlt in dem Leitbild die Gewinnorientierung, will mich da aber nicht einmischen. Zumal ProfiPack ordentlich Gewinn macht. Interessanter als das Leitbild war für mich die Stimmung im Management. Der Vertriebsleiter und die Personalchefin machten richtig begeistert mit. Die anderen schienen zumindest aufgeschlossen zu sein. Kuhn hat seine Position also deutlich verbessert. Ich habe jedenfalls keine offenen Animositäten mehr gefühlt.

Ich war versucht, mir für die neue Leitlinie einige Punkte in die Datenbank einzutragen, habe mich dann aber dagegen entschieden. Das sind ja alles Gemeinplätze, und eine Auswirkung auf das tägliche Geschäft ist noch sehr zweifelhaft. In meinen privaten Notizen habe ich *Do-it!* aber mal als potentielle Innovation notiert.

Freitag, 2. Juni

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Heute längere Zeit mit Kuhn telefoniert. Der ist richtig euphorisch wegen der Ergebnisse. Dabei sind die ja wirklich trivial. Aber gut, soll er seine Freude daran haben. Dagegen hat mich seine Ankündigung, die Leitlinie müsse nun in den nächsten sechs Monaten in die einzelnen Bereiche getragen werden, überhaupt nicht gefreut. Dazu sind jede Menge Workshops geplant, aus denen auch konkrete Maßnahmen für jeden einzelnen Bereich abgeleitet werden sollen. Ich habe Kuhn gesagt, dass das nur Geldmacherei dieses Beratungsunternehmens sei, aber Kuhn ist dabei geblieben, man müsse nun, da das obere Management überzeugt sei, die Mitarbeiter abholen und mitnehmen. Er habe aus seinem Debakel mit der E-Mail-Richtlinie gelernt. Manches brauche eben seine Zeit. Ich meinte, er solle dafür sorgen, dass sich schnell etwas bewegt. Immerhin läuft in sieben Monaten sein Ultimatum ab. Wenn er bis dahin nicht die Mannschaft hinter sich gebracht hat, muss er wohl oder übel seinen Hut nehmen. Und ich kann meine Wette endgültig in den Wind schreiben.

Mittwoch, 21. Juni

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Ich habe unsere Kandidaten besucht. Zunächst ProfiPack und anschließend Mahler. Die ProfiPack-Mitarbeiter sitzen nur noch in Besprechungen zu dieser neuen *Do-it!*-Leitkultur. Bei Mahler dagegen unternimmt Heuberger energische Schritte gegen die immensen Meeting-Kosten. Er plant, eine Videokonferenzlösung einzuführen. Er hat mir die Software demonstriert. Sie kann geräteübergreifend genutzt werden. Das wird eine ganz tolle Sache.

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Anja glaubt, Heuberger könne künftig drastisch Reisekosten durch Videokonferenzen sparen. Ich bin da weniger optimistisch.

Wir haben vor über zehn Jahren mit riesigem Aufwand einen Videokonferenzraum in der Hauptverwaltung eingerichtet. Abgesehen von den vier Analystenkonferenzen zu den Quartalszahlen wird er meines Wissens kaum genutzt. Laut Anja kann man die alte Technik mit neuen Methoden überhaupt nicht vergleichen. Heute könne man an jedem PC und sogar vom Handy aus an Videokonferenzen teilnehmen. Ich bin gespannt, ob das wirklich einen Unterschied macht. Video ist und bleibt nun einmal Video.

Donnerstag, 10. August

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Bei ProfiPack bewegt sich nichts! Ich will erst gar nicht wissen, wie viel Kuhn schon für die Moderatoren der unzähligen Workshops zur *Do-it!*-Leitkultur ausgegeben hat. Von den verlorenen Arbeitsstunden ganz zu schweigen. Wahrscheinlich kostet das ein Vielfaches von dem, was Heuberger bei Mahler für das Apple-Spielzeug investiert hat. Wenn die Workshops zumindest behandeln würden, wie man weniger elektronisch kommuniziert. Aber nein! Vor zwei Tagen habe ich in so einen Workshop reingeschaut. Die Teilnehmer redeten darüber, was für Kunden, ProfiPack und sie persönlich letztendlich Wert schafft. Nicht, dass das unwichtig wäre. Aber die brauchen ja ewig, um zum Punkt zu kommen! Die ProfiPack-Personalleiterin hat mir von einer großen Verunsicherung in der Belegschaft berichtet. Viele fragen sich, was das Ganze soll. Ich mich auch!

Sonntag, 27. August

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Gestern fand das internationale Astrall-Management-Treffen in München statt. Für das Come-Together am Abend hat Hans-Peter wieder einmal einen Biergarten samt bayrischer Band anmieten lassen. Ganz nett, aber

für einen internationalen Konzern wie Astrall natürlich viel zu provinziell. Habe gegenüber Hans-Peter in Anspielung auf unsere Wette anklingen lassen, dass das Meeting wohl eines der letzten in Deutschland sein wird. Er hat keine Miene verzogen. Heuberger war der Mittelpunkt einer bunt gemischten, internationalen Gruppe. Er hatte einen Spielecomputer mitgebracht, den man am Gürtel trägt, und dazu eine Brille, in die virtuelle Elemente eingeblendet werden. Mit einem speziellen Stab spielte er einen virtuellen Tennisball gegen die Rückwand eines der Imbisshäuschen. Es machte sogar richtig „blob“, wenn der Ball gegen die Wand oder den Boden schlug. War eine wirklich faszinierende Simulation. Alle wollten sie ausprobieren. Ich habe auch ein paar Schläge gespielt. Heuberger hat mir gegen ein Uhr morgens dann noch die neu eingetroffene E-Mail eines kalifornischen Verkäufers gezeigt. Dem hat ein Kunde unter dem Siegel der Verschwiegenheit anvertraut, dass eine öffentliche Ausschreibung zu Mahlers Gunsten ausgehen wird. Hans-Peter wird das nicht gefallen. Zeigt diese E-Mail vom Samstag doch, dass auch die amerikanischen Mahler-Leute bereit sind, sich am Wochenende für das Unternehmen einzusetzen.

Montag, 28. August

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Natürlich! Anja beanspruchte schon wieder Punkte für Heuberger. Zum einen hätte er mit seinem elektronischen Spielzeug die Kommunikation mit und zwischen den Meeting-Teilnehmern gefördert. Dank des Gadgets habe er sich innerhalb des Astrall-Managements international hervorragend vernetzt, was künftig nur vorteilhaft sein könne. Dagegen habe Kuhn den gesamten Abend lang nur mit seinen Leuten zusammengesessen. Ich musste Anja zwei Punkte zugestehen. Obwohl „Kommunikation fördern“ nicht für alle galt. Während Max Heuberger mit seinem Spielzeug brillierte, stand seine Frau den ganzen Abend an einem der Stehtische abseits, schüttete einen Prosecco nach dem anderen in sich hinein und wischte ständig auf ihrem Smartphone herum. Ulrike sprach mit ihr und meinte nachher, sie wäre ziemlich angefres-

sen gewesen. Sie war dann auch relativ schnell weg. Außer den Punkten für das Gadget wollte Anja noch zwei weitere Punkte für die E-Mail eines amerikanischen Verkäufers. Wir haben uns letztendlich auf einen Punkt geeinigt, weil wir so etwas Ähnliches schon einmal hatten. Wobei ich in diesem speziellen Fall – der Corporate Governance wegen – schon eine Gänsehaut habe. Wenn diese E-Mail in die falschen Hände fällt, haben wir ein Problem. Und zwar ein ganz massives. In den USA wird bekanntlich gerne geklagt. Und zwar auf gigantische Schadensersatzansprüche. Warum schreiben Leute Dinge in E-Mails, die gegen Gesetze verstoßen? In einem Brief hätten sie das nie im Leben getan.

Donnerstag, 28. September

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Genau vor einem Jahr hatte ich die Idee für die Wette. Irgendwie habe ich mir das aber anders vorgestellt. Manchmal bin ich kurz davor, sie in den Wind zu schreiben. Was mich daran hindert, ist die feste Überzeugung, Recht zu haben. Auch wenn die Datenbank „Unternehmerische Agilität“ eine ganz andere Sprache zu sprechen scheint. Aber Unternehmerische Agilität ist ja nur eine der verschiedenen Messgrößen. Wenn die Mitarbeiterbefragung über die Bühne ist und die Umsatzzahlen für dieses Jahr vorliegen, werden wir ein runderes Bild erhalten.

Dienstag, 3. Oktober

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Habe mit einem unangekündigten Zwischenstopp in Ulm Heubergers Tagesplanung durcheinander gebracht. Meinetwegen wollte er seine Begrüßungsrede für die Teilnehmer der internationalen Mahler-Vertriebsleiterkonferenz absagen. Habe stattdessen angeboten, ihn zu begleiten. War aber nur eine Videokonferenz.

Heuberger und die meisten Teilnehmer saßen an ihren jeweiligen Schreibtischen. Zwei nahmen aus Hotelzimmern teil. Die Französin und der Spanier waren nur per Audio zugeschaltet. Heuberger vermutete, sie würden in ihren Autos auf Kundenparkplätzen mit schlechtem Handy-Empfang sitzen. Ich denke eher, die saßen im Pyjama am Frühstückstisch. Gleichgültig! Jedenfalls habe ich darauf verzichtet, auf dem Bild zu sein – was an sich schon interessant ist, weil ich ja normalerweise gerne bei solchen Veranstaltungen mein Gesicht zeige. Lag es daran, dass ich auf Heubergers Bildschirm nur „zu Besuch“ gewesen wäre? Hätte ich mich anders verhalten, wenn ich einen eigenen Monitor gehabt hätte? Heubergers Begrüßungsansprache ging jedenfalls problemlos über die Bühne. Alles wirkte sehr eingespielt. Selbst der neue mexikanische Vertriebsleiter, der zum ersten Mal dabei war, schien mit der Technik gut zurechtzukommen. Ich muss zugeben, dass mich das beeindruckt hat. Das scheint so einfach wie Telefonieren zu sein. Heuberger hat alle Reisen zu internen Besprechungen grundsätzlich verboten. Mitarbeiter, die glauben, eine Besprechung könne nicht per Videokonferenz stattfinden, müssen sich ihre Reise von ihm persönlich genehmigen lassen. Laut Heuberger hat das noch keiner getan. Ich wundere mich, dass sich Anja dafür noch keine Punkte eingetragen hat.

Mittwoch, 4. Oktober

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Hans-Peter Neurath hat bei ProfiPack wohl eine ziemlich eindrucksvolle Demonstration moderner Video-Kommunikation bekommen. Jedenfalls hat er meine Forderung nach vollen zehn Punkten unwidersprochen akzeptiert. Die Zahlen sprechen aber auch für sich. Alleine pro Vertriebsleiterkonferenz werden über 40.000 Euro eingespart. Früher benötigten die meisten ausländischen Mitarbeiter für die Reisezeiten und die Teilnahme an der Konferenz zwischen zwei und drei Tagen, die Teilnehmer aus Übersee haben sogar meist noch einen weiteren Tag für Termine in

der Hauptverwaltung angehängt. Jetzt sind es für jeden gerade mal ein paar Stunden Aufwand pro Konferenz. Die Konferenzen selbst sind auch kürzer, weil sie nicht nur zweimal pro Jahr, sondern monatlich stattfinden können. Dadurch sind sie natürlich auch aktueller. Für die Video-Konferenzen entstehen praktisch keine Kosten. Smartphones und Computer sind ohnehin vorhanden und die Übertragungskosten mit den Flatrates abgedeckt.

Hans-Peter sollte die begeisterte Aufnahme der Videokonferenz-Software nachdenklich machen. Laut Heuberger werden inzwischen sogar innerhalb des Mahler-Gebäudes die meisten Besprechungen als Videokonferenzen durchgeführt. Die Leute bleiben einfach an ihren Schreibtischen sitzen. Keine verlorenen Zeiten mehr für die Wege zum Besprechungsraum und für den unnötigen Small Talk im Vorfeld. Keine Raumkosten mehr, keine Pausengetränke und keine Kekse. Ich werde mit Timo Bannert sprechen. Je schneller wir Video-Conferencing im Gesamtkonzern einführen, desto besser.

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Habe ich es mir doch gedacht! Anja ging auf die vollen zehn Punkte. Angesichts der Argumente konnte ich nicht dagegenhalten. Wie sich Video-Conferencing wohl auf das E-Mail-Volumen bei Mahler niederschlägt? Eigentlich müsste das doch deutlich nach unten gehen. Warum ist bei ProfiPack keiner auf die Idee gekommen, die E-Mail-Flut so zu bekämpfen? Stattdessen sitzen die in ihren Workshops und denken über den Sinn des Lebens nach! Habe Timo Bannert gebeten, einmal eine Statistik über die Nutzung von elektronischen Medien bei Mahler, ProfiPack und Astrall Packaging erstellen zu lassen. Er meinte, das bekäme er auf Knopfdruck.

Freitag, 20. Oktober

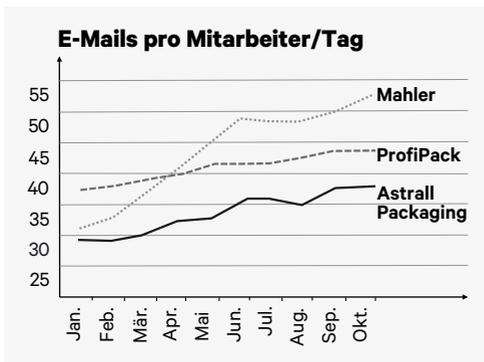
Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Timo Bannert wird zunehmend zum Heuberger-Fan. Wahrscheinlich bringt er demnächst mehr Zeit bei Mahler in Ulm als in seinem Vorstandsbüro in München. Heute berichtete er in der Vorstandsrunde begeistert, Mahler würde gerade mit Information Management und Collaboration die Zukunft realisieren. Ich muss mir das so bald wie möglich anschauen. Es macht Spaß zu erleben, wie Heuberger dem drögen Mahler-Laden neues Leben einhaucht. Hans-Peter machte einen genervten Eindruck. Tja, da hat er sich wohl verrechnet. Und er tut mir kein bisschen leid ;-).

Donnerstag, 2. November

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Timo Bannert brachte die Auswertung vorbei, die er mir vor über einer Woche versprochen hat. Von wegen „auf Knopfdruck fertig“! Für Video-Conferencing und Instant Messaging gibt es überhaupt keine Zahlen, die über alle Astrall-Unternehmen hin-



weg vergleichbar sind. Selbst das E-Mail-Zählen scheint schwierig zu sein. Laut Timo besteht keine Einigkeit darüber, ob eine Astrall-interne E-Mail, die sich an zehn interne Empfänger richtet, als eine E-Mail, als zehn E-Mails oder gar als elf

E-Mails gezählt wird. Für E-Mail hatte Timo aber zumindest Zahlen dabei, die unternehmensweit vergleichbar sind. Bei der Mahler GmbH ist der „Heuberger-Effekt“ deutlich zu sehen. Timo Bannert war ganz begeistert davon, wie stark ein Geschäftsfüh-

rer, der persönlich voll auf elektronische Kommunikation setzt, das Kommunikationsverhalten eines gesamten Unternehmens beeinflussen kann. Er will das Diagramm als Best Practice in einem seiner nächsten Vorträge verwenden. Anja hat erst gar nicht versucht, ihre Genugtuung darüber zu verbergen. Eigentlich hatte ich erwartet, die Video-Konferenz-Software würde bei Mahler das E-Mail-Volumen reduzieren. Tut sie aber nicht. Nur während der Urlaubszeit gab es eine Delle. Interessant auch die Entwicklung bei ProfiPack. ProfiPack hatte zum Jahresbeginn noch die meisten E-Mails pro Mitarbeiter. In den vergangenen Monaten ist zwar auch dort das E-Mail-Volumen gestiegen, aber weniger stark als bei den anderen beiden Verpackungsunternehmen. Obwohl Kuhn seine Richtlinie zurücknehmen musste, scheint sie doch etwas bewirkt zu haben. Man könnte natürlich auch sagen, dass die Leute vor lauter Workshops keine Zeit zum Mailen hatten. Sag ich jetzt aber nicht.

Freitag, 3. November

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

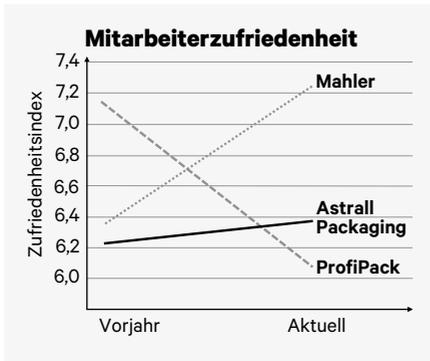
Heute hat Frau Hofer die ersten zehn Punkte für ProfiPack gefordert. Und zwar dafür, dass die Leute dort aufgrund ihres niedrigeren E-Mail-Vorkommens Zeit gehabt hätten, sich Gedanken über Grundsätzliches zu machen. Ich habe acht Punkte zugestanden – mehr aus Mitleid denn aus Einsicht. Hans-Peter muss schon ziemlich verzweifelt sein, wenn er die Vorteile seiner Arbeitsweise derart konstruieren muss.

Montag, 20. November

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Die Punkte sind schon wieder egalisiert. Franziska Zannoni hat heute die Ergebnisse der neuesten Mitarbeiterbefragung präsentiert. Deprimierend! Nicht insgesamt – konzernweit haben sich

die Ergebnisse sogar verbessert – sondern Mahler und ProfiPack betreffend. ProfiPack ist vollkommen abgestürzt. Die Mitarbeiter



sind bezüglich des Firmenimages, der Ziele und ihres persönlichen Beitrags zum Erfolg verunsichert. Sie fühlen sich gestresst und schauen auch pessimistisch in die Zukunft. Trotz der unzähligen Workshops! Bei Mahler hat die Zufriedenheit dagegen einen riesigen Sprung nach vorn gemacht – und das

fast in allen Bereichen. Nur wegen ein paar Spielzeugen und der Narrenfreiheit, sie beliebig nutzen zu dürfen! Unglaublich! Anja kann damit nicht nur in der Kategorie „Mitarbeiterzufriedenheit“ einen Zwischensieg bilanzieren, sondern sich auch noch jene acht Punkte gutschreiben, die wir zu Beginn des Jahres vertagt haben. Ich kann jetzt nur auf die Umsatz- und Gewinnzahlen hoffen. ProfiPack lag da ja immer vorn. Als Finanzvorstand kennt Anja die Prognosen der einzelnen Tochtergesellschaften natürlich genau. Aber nachdem sie von sich aus nichts sagt, verkneife ich es mir, sie zu fragen.

Donnerstag, 30. November

Sprache-zu-Text-Blog Anja Johannsen:

Man glaubt es nicht! Bei ProfiPack sollen endlich alle Workshops durchgeführt worden sein. Es sollen konkrete Ergebnisse vorliegen. Das Ganze hat ProfiPack in einem Video verarbeitet. Hans-Peter ist zur Präsentation nach Neu-Ulm eingeladen. Das lasse ich mir natürlich nicht entgehen. Ich werde ihn begleiten.

Jahr 2

Wie definiert sich Erfolg?

Mittwoch, 6. Dezember

Tagebuch Hans-Peter Neurath:

Anja und ich waren heute bei ProfiPack. Ein Erlebnis! Eine zum Vortragssaal umfunktionierte Werkshalle. Nur Stehtische – selbst für Anja und mich. Über den Köpfen eine riesige Leinwand, rechts und links Lautsprechertürme wie bei einem Rockkonzert. Die Halle proppenvoll – nicht nur mit Leuten aus der Verwaltung, sondern auch aus der Produktion. (Und das, obwohl Arbeiter kaum elektronisch kommunizieren!) Die meisten mit Softdrinkflaschen in Händen, die man sich von Paletten holen konnte. Für uns standen einige Flaschen auf dem Tisch. Aber keine Gläser. Soll das schon das neue Leit-Prinzip „So einfach wie möglich!“ symbolisieren? Man kann es definitiv auch übertreiben! Nachdem das Licht ausgegangen war, wurde auf der Leinwand ProfiPacks Erfolgsgeschichte erzählt – in einer rasanten Folge emotionaler Bilder, untermalt von lautstarker Musik. Sehr beeindruckend.

Dann: Auftritt Kuhn. Im Spotlight auf der Bühne und gleichzeitig überdimensional auf der Projektionswand. Er rief in die Menge, jeder Einzelne hätte in der Vergangenheit zu diesem Erfolg beigetragen. Er forderte die Leute auf, den Erfolg und sich selbst zu beklatschen. Sie hätten das wirklich verdient. Ich wusste gar nicht, dass Kuhn derart begeistern kann! Als es wieder ruhiger wurde, meinte Kuhn, die Welt habe sich geändert, worauf der Film weiterging. Er behandelte die gewandelten Rahmenbedingungen (anspruchsvollere Kunden, komplexere Technologien, kürzere Entwicklungszeiten, internationaler Wettbewerb, Leistungsverdichtung etc. etc.). Sehr gut gemacht! Selbst dem Dümmden war nach dieser Sequenz klar, dass die jetzige Welt wenig mit den Rahmenbedingungen zu tun hat, die zur Zeit der ProfiPack-Gründung herrschten. Wieder Kuhn auf der Bühne. Er sagte, praktisch alle in der Halle hätten in den vergangenen Monaten daran mitgearbeitet, dass ProfiPack auch unter den geänderten Rahmenbedingungen weiterhin erfolgreich sei. Das war das Stichwort für den

Die Autoren



Gabriele Neumeier

ist Diplom-Psychologin und arbeitet als selbstständige Managementberaterin, Trainerin und Führungskräftecoach.

www.neumeier-hr.de

www.neumeier-achtsamkeit.de



Günter Weick

ist Diplom-Kaufmann. Er ist Gründungsmitglied der Unternehmensberatung SofTrust Consulting, die seit 2001 auf die Gestaltung von E-Communication-Kultur in Unternehmen spezialisiert ist.

www.softrust.com