

# Mitarbeiterverzeichnis von Parts Unlimited

## DIE »REDSHIRTS«<sup>\*</sup>

- Maxine Chambers, Lead Developer, Architect
- Kurt Reznick, QA-Manager
- »Nörgel-Dave« Brinkley, Lead Developer
- Shannon Corman, Security Engineer
- Adam Flynn, QA Engineer
- Dwayne Cox, Lead Infrastructure Engineer
- Purna Sathyaraj, QA and Release Manager
- Brent Geller, Ops Lead

## NACHWUCHSOFFIZIER

- Randy Keyes, Dev-Manager im Phoenix-Projekt
- Rick Willis, QA Manager
- William Mason, Director of QA
- Wes Davis, Director of Distributed Technology Operations
- Patty McKee, Director of IT Service Support

## BRÜCKENCREW

- Steve Masters, gerade von seiner Position als Chairman of the Board entbunden, weiterhin Chief Executive Officer (CEO), kommissarischer Chief Information Officer (CIO)
- Dick Landry, Chief Financial Officer (CFO)
- Sarah Moulton, Senior Vice President (SVP) of Retail Operations
- Chris Allers, Vice President (VP) of Application Development
- Kirsten Fingle, Director of Project Management
- Maggie Lee, Senior Director of Retail Program Management
- Bill Palmer, Vice President (VP) of IT Operations
- John Pesche, Chief Information Security Officer (CISO)

---

<sup>\*</sup> Für alle, für die dieser Bezug nicht auf Anhieb deutlich ist: Als Redshirt (engl. für »Rot-hemd«) wird – in Anlehnung an die US-amerikanische Science-Fiction-Serie Raumschiff Enterprise (Star Trek) aus den 1960er-Jahren – ein meist mit rotem Uniform-Pullover bekleidetes Besatzungsmitglied bezeichnet, das kurz nach seinem ersten Auftritt auf einem fremden Planeten stirbt. Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Redshirt>

## STERNENFLOTTENKOMMANDO

- Alan Perez, neues Mitglied im Board of Directors, Operating Partner, Wayne-Yokohama Equity Partners
  - Bob Strauss, ehemals (und erneut) Chairman of the Board, ehemaliger CEO
  - Erik Reid, Kandidat für das Board of Directors
- 
- Kennzeichnet Personen, die auch in *Projekt Phoenix* auftauchen.

# Dienstag, 2. September

**Von:** Steve Masters (CEO, Parts Unlimited)

**An:** Alle Mitarbeiter von Parts Unlimited

**Cc:** Dick Landry (CFO, Parts Unlimited), Laura Beck (VP of Human Resources)

**Datum:** 2. September, 23:50

**Betreff:** Fehler bei Lohn- und Gehaltszahlungen

An die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Parts Unlimited!

In den frühen Morgenstunden wurden die Daten mehrerer Tausend Zeiterfassungskarten aufgrund eines technischen Fehlers korrumpiert, wovon hauptsächlich Mitarbeiter und Auftragnehmer in unseren Produktionsstätten und Einzelhandelsfilialen betroffen waren.

Mein Ziel ist es, sicherzustellen, dass jeder so schnell wie möglich bezahlt wird. Jeder, dem zu wenig ausbezahlt wurde, sollte in den nächsten 24 Stunden einen Scheck erhalten.

Als CEO ist es meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass wir unsere Verpflichtungen Ihnen gegenüber erfüllen, unseren Mitarbeitern, die tagtäglich dafür sorgen, dass unser Unternehmen reibungslos funktioniert. Ohne Sie wären wir nicht in der Lage, unsere Kunden zu bedienen, die sich darauf verlassen, dass wir ihre Autos in Schuss halten, auf die sie in ihrem Alltag angewiesen sind.

Ich entschuldige mich bei Ihnen und allen mittelbar betroffenen Personen für die Probleme und Unannehmlichkeiten, die Ihnen dieser Fehler bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung bereitet. Ich verpflichte mich Ihnen gegenüber, dass wir jegliche notwendige Hilfe leisten werden, auch bei etwaiger Kommunikation mit Inkassounternehmen, Banken usw.

Am Ende dieser E-Mail finden Sie eine FAQ mit Antworten auf häufig gestellte Fragen, zusammengestellt von den Abteilungen HR und Business Operations. Falls Ihnen nicht schnell genug geholfen wird, schicken Sie mir bitte eine E-Mail, oder rufen Sie mich jederzeit unter meiner Büronummer an.

In der Zwischenzeit ist es unsere oberste Priorität, die Gründe für dieses Abrechnungsproblem herauszufinden. Wir werden alles tun, um sicherzustellen, dass dies kein weiteres Mal geschieht.

Steve Masters

CEO, Parts Unlimited

**Von:** Chris Allers (VP Dev, Parts Unlimited)

**An:** Alle IT-Mitarbeiter

**Cc:** Bill Palmer (VP IT Ops), Steve Masters (CEO), Dick Landry (CFO, Parts Unlimited)

**Datum:** 3. September, 12:30

**Betreff:** Abhilfemaßnahmen bez. des Gehaltszahlungsproblems

An alle!

Aufgrund der Schwere des Problems haben wir eine gründliche Ursachenanalyse durchgeführt. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass es auf eine Kombination aus menschlichem Versagen und technischen Störungen zurückzuführen ist. Wir haben strikte Maßnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass sich dies nicht wiederholen wird. Die verantwortliche Person wurde auf eine Position versetzt, auf der sie die Produktivumgebung nicht mehr negativ beeinflussen kann.

Falls Sie Fragen haben, schicken Sie mir bitte eine E-Mail.

– Chris

# Elkhart Grove Herald Times

Parts Unlimited vermasseln Gehaltszahlung, Gewerkschaftsleitung bezeichnet den Vorfall als »unzumutbar«

Aus einem internen Memo der in Elkhart Grove beheimateten Firma geht hervor, dass es Probleme mit dem korrekten Erstellen der Gehaltsabrechnungen für manche ihrer auf Stundenbasis bezahlten Arbeiter gab, während einige andere Personen gar keine Zahlung erhielten. Parts Unlimited bestreitet, dass dies mit Liquiditätsproblemen zu tun habe, vielmehr handele es sich um einen einmaligen Fehler beim Gehaltsabrechnungslauf.

Die früher äußerst erfolgreiche Firma mit aktuell rund vier Milliarden Dollar Umsatz musste in den letzten Quartalen mit sinkenden Einnahmen und steigenden Verlusten kämpfen. Diese Finanzprobleme, für die manche Beobachter die oberste Führungsebene verantwortlich machen, haben unter den Arbeitern im Ort bereits zu großen Ängsten um ihre Arbeitsplätze geführt und Sorgen geschürt, ihre Familien nicht mehr ernähren zu können.

Laut Memo kann es unabhängig von der Ursache für den Fehler Tage oder Wochen dauern, bis die Mitarbeiter ihre korrekte Auszahlung erhalten.

»Dies ist nur der jüngste in einer langen Reihe von Managementfehlern der letzten Jahre«, so Kelly Lawrence, Chief Industry Analyst bei Nestor Meyers.

Der CFO von Parts Unlimited, Dick Landry, reagierte nicht auf Nachfragen der Herald Times zu den beschriebenen Problemen sowie zu Bilanzierungsfehlern und Zweifeln an den Führungsqualitäten der Unternehmensleitung.

In einer Erklärung, die Parts Unlimited veröffentlichte, entschuldigte sich Landry für die »Panne« und gelobte, dass so etwas nicht wieder vorkommen werde. Die Herald Times wird über die weitere Entwicklung berichten.



# TEIL EINS

*3. bis 18. September*

## Mittwoch, 3. September

»*Du machst was?*«, *platzt es aus Maxine* heraus, während sie ihn ungläubig anstarrt: Chris, Vice President of Research and Development bei Parts Unlimited.

Chris, hinter seinem Schreibtisch, lächelt schwach. *Jetzt merkt er, wie absurd er sich anhört*, denkt Maxine.

»Maxine, es tut mir wirklich leid. Ich weiß, es ist schrecklich, das direkt nach einem Urlaub zu erfahren, aber der Fehler beim Gehaltsabrechnungslauf hat einen echten Tornado verursacht. CEO und CFO wollten Köpfe rollen sehen. Wir haben uns tagelang damit herumgequält, aber ich glaube, dass wir jetzt eine ziemlich gute Lösung gefunden haben ... und vor allem wird dabei niemand gefeuert.«

Maxine schlägt mit der ausgedruckten E-Mail auf seinen Schreibtisch. »Du schreibst hier, dass der Ausfall durch menschliches Versagen und technische Störungen verursacht wurde. Und jetzt behauptest du, *ich* sei das ›menschliche Versagen‹? Nach all der Zeit, in der wir gemeinsam nach einer Lösung wegen des möglichen Compliance-Verstoßes gesucht haben, schiebst du jetzt alle Schuld auf mich? Was für ein unglaublicher Schwachsinn ist das denn?« Sie starrt ihn wütend an.

»Ich weiß, ich weiß ... Es ist nicht richtig«, sagt Chris und windet sich unter Maxines intensivem Blick. »Jeder hier schätzt deine unglaublichen Fähigkeiten und Talente und deine fantastischen Beiträge für das Unternehmen in den letzten acht Jahren – niemand glaubt wirklich, dass du schuld bist. Aber das Abrechnungsproblem stand auf allen Titelseiten! Dick musste ein Statement abgeben, um zu verhindern, dass die Gewerkschaften eine Beschwerde einreichen! Wenn man das alles berücksichtigt, haben wir, wie ich finde, die beste Lösung in einer ziemlich schlimmen Situation gefunden.«

»Du schiebst die Schuld also einfach auf eine Person, die gerade in Urlaub ist und sich nicht wehren kann?«, entgegnet Maxine angewidert. »Das ist wirklich bewundernswert, Chris. In welchem Mitarbeiterführungsseminar hast du das denn gelernt?«



»Komm schon, Max, du weißt, ich bin dein größter Fan und größter Verteidiger. Tatsächlich solltest du das als dickes Kompliment nehmen – du hast mit die beste Reputation in der ganzen IT-Abteilung«, verteidigt sich Chris.

*Jemandem für den Ausfall der Gehaltszahlungen die Schuld zu geben, ist eine seltsame Art und Weise, seine Wertschätzung zu zeigen, denkt sie.*

Er fährt fort: »Jeder weiß, dass das nicht wirklich deine Schuld war. Betrachte es einfach als Erholungsaufenthalt – du kannst dir selbst aussuchen, woran du arbeiten willst, und du wirst keine besonderen Verantwortlichkeiten haben, solange du dir keine suchst.«

Maxine will gerade antworten, als ihr bewusst wird, was sie da gerade gehört hat. »Warte mal, Chris, *was genau* soll ich als *Erholungsaufenthalt* betrachten?«

»Äh ...« Chris stottert, sackt unter ihrem Blick etwas in sich zusammen. Maxine lässt ihn zappeln. Als Frau in einem nach wie vor weitgehend männlich dominierten Beruf weiß sie, dass ihre Direktheit Chris unangenehm ist, aber auch, dass sie mit nichts hinterm Berg halten wird.

»... ich habe Steve und Dick versprochen, dir eine Position zu geben, in der du keine Änderungen an der Produktivumgebung mehr vornehmen kannst«, rechtfertigt sich Chris und rutscht unruhig hin und her. »Also, äh, ab sofort wechselst du vom ERP-System unserer Fertigungsstandorte zur Dokumentation des Phoenix-Projekts, um dort auszuhelfen ...«

»Du schickst mich zum ...« Maxine stockt der Atem. Sie kann einfach nicht glauben, was sie da hört.

»Schau, Max, du musst dich bloß vier Monate lang bedeckt halten. Dann kannst du zurückkommen und dir dein Wunschprojekt aussuchen, okay?«, lockt Chris. Er lächelt schwach und fügt hinzu: »Siehst du, wie Urlaub, oder?«

»Oh mein Gott ...« krächzt Maxine, während sie langsam ihre Stimme wiederfindet. »Ihr schickt mich zum Phoenix-Projekt?!«, platzt es dann laut aus ihr heraus. Sie ärgert sich sofort über diesen kurzen Moment der Schwäche. Sie holt tief Luft, zupft ihren Blazer zurecht und reißt sich zusammen.

»Das ist Blödsinn, Chris, und das weißt du auch!«, sagt sie ihm ins Gesicht, während sie mit dem Finger auf ihn zeigt.

Maxines Gedanken rasen, und ihr schießt durch den Kopf, was sie über das Projekt Phoenix weiß. Nichts davon ist positiv. Seit Jahren ist es quasi das Todesmarschprojekt des Unternehmens, in das Hunderte von Entwicklern verstrickt sind und das einen beispiellos schlechten Ruf hat. Maxine ist

sich ziemlich sicher, dass der Grund dafür, dass nichts richtig läuft, einfach darin liegt, dass sie in diesem Projekt tatsächlich alles falsch machen.

Aber trotz der offensichtlichen Misserfolge geht es immer weiter. Jeder weiß, dass wegen der rasanten Entwicklung im E-Commerce und der Krise des Einzelhandels etwas getan werden muss, damit Parts Unlimited im Zeitalter zunehmender Digitalisierung relevant bleibt.

Parts Unlimited ist immer noch einer der größten Anbieter in der Branche – mit fast 1.000 Filialen im ganzen Land. Aber manchmal fragt sich Maxine, wie es dem Unternehmen über seinen unlängst gefeierten 100. Geburtstag hinaus ergehen wird.

Das Phoenix-Projekt soll die Lösung sein, die Fackel der Hoffnung, die dem Unternehmen den Weg in die Zukunft weist. Jetzt ist es bereits drei Jahre im Verzug – und die Uhr tickt. 20 Millionen Dollar haben sich in Luft aufgelöst – mit praktisch keinem Ergebnis, sieht man mal vom Frust der Entwickler ab. Alles riecht nach einem drohenden Scheitern, was wiederum gravierende Auswirkungen auf das Unternehmen hätte.

»Du willst eine deiner besten Mitarbeiterinnen ins Exil schicken, bloß weil du einen Sündenbock für das Problem mit dem Payroll-Lauf brauchst?«, fragt Maxine, die ihre Enttäuschung nicht zurückhalten kann. »Das ist kein Kompliment – das ist die beste Art zu sagen: ›Scher dich zum Teufel, Maxine!‹ Verdammt, es gibt wahrscheinlich im ganzen Phoenix-Projekt nichts, das es überhaupt wert ist, dokumentiert zu werden! Es sei denn, es geht um die Dokumentation von Inkompetenz? Das ist so, als würde man alle Liegestühle auf der *Titanic* beschriften. Habe ich dir schon gesagt, dass das totaler Blödsinn ist, Chris?«

»Tut mir leid, Maxine«, antwortet Chris und wirft die Hände in die Luft. »Es ist das Beste, was ich für dich herausholen konnte. Wie ich schon gesagt habe: Niemand gibt dir tatsächlich die Schuld. Sitz einfach deine Zeit ab, und bald wird alles wieder normal sein.«

Maxine schließt die Augen, holt tief Luft und legt die Hände zusammen, um besser nachdenken zu können.

»Okay, okay ...«, sagt sie. »Du brauchst einen Sündenbock. Ich verstehe das. Ich kann gerne die Schuld für dieses ganze Fiasko auf mich nehmen. Das ist cool, das ist cool ... so läuft der Hase halt, stimmt's? Nichts für un-gut. Versetz mich einfach ... in die Cafeteria oder ins Lieferantenmanagement. Ist mir egal. *Überall hin*, nur nicht ins Phoenix-Projekt!« Maxine hört sich selbst zu, und ihr wird bewusst, dass in weniger als zwei Minuten ihre Verleugnung in Wut übergegangen ist und sie sich nun komplett im Verhandlungsmodus befindet.

Sie ist sich ziemlich sicher, dass sie irgendeinen Schritt im Kübler-Ross-Trauerzyklus übersprungen hat, aber im Moment fällt ihr nicht ein, welcher das sein könnte.

»Chris«, fährt sie fort. »Ich habe nichts gegen Dokumentation. Jeder verdient eine gute Dokumentation. Aber es gibt unendlich viele Projekte, die eine Dokumentation *viel* dringender bräuchten als Phoenix. Lass mich irgendwo anders etwas machen, das wirklich Sinn ergibt. Gib mir bloß eine oder zwei Stunden, um ein paar Ideen zu entwickeln.«

»Schau, Maxine. Ich habe dich vor acht Jahren wegen deiner erstaunlichen Fähigkeiten und Erfahrungen eingestellt. Jeder weiß, dass du Teams in die Lage versetzt, mit Software nahezu Unmögliches zu bewerkstelligen«, sagt Chris. »Deshalb habe ich für dich gekämpft, und deshalb hast du die Softwareteams geleitet, die für die Lieferketten und internen Fertigungsprozesse für alle 23 Produktionsstätten verantwortlich sind. Ich weiß, wie gut du bist ... Aber, Maxine, ich habe wirklich alles getan, was ich konnte. Und leider ist die Entscheidung bereits gefallen. Sitz einfach deine Zeit ab, mach keinen Ärger und komm zurück, wenn alles vorbei ist«, wiederholt er und schaut so reumütig, dass Maxine ihm tatsächlich glaubt.

»Aktuell werden an allen Ecken und Enden Führungskräfte abserviert, und das nicht nur wegen dieses Fiaskos«, fährt Chris fort. »Das Board hat Steve Masters gerade den Vorsitz entzogen, also ist er jetzt nur noch CEO. Und sowohl der CIO *als auch* der VP of IT Operations wurden gestern ohne jegliche Erklärung entlassen, sodass Steve nun auch als CIO fungiert. Absolut *jeder* hat Angst, dass noch mehr Blut fließen könnte ...«

Chris schaut, ob die Tür geschlossen ist, und sagt dann mit leiser Stimme: »Und es gibt Gerüchte über möglicherweise *noch größere und weitreichendere Veränderungen, die kommen werden* ...«

Chris hält inne, als hätte er möglicherweise schon zu viel gesagt. Dann fährt er fort: »Setz dich mit Randy, dem Development Manager von Phoenix, zusammen, sobald du bereit bist – er ist einer von den Guten. Wie ich dir schon gesagt habe: Betrachte es einfach als einen viermonatigen Urlaub. Im Ernst: Tu, was immer du für hilfreich hältst. Ach was, du musst überhaupt nichts tun. Halte dich einfach zurück. Halt die Füße still. Und komm Steve und Dick möglichst nicht unter die Augen. Klingt das vernünftig?«

Maxine blickt Chris mit zusammengekniffenen Augen an, als er Steve Masters und Dick Landry erwähnt, CEO und CFO von Parts Unlimited. Sie sieht die beiden alle zwei Monate bei den Townhall-Meetings der Firma, den regelmäßigen Mitarbeitertreffen. Wie ist sie nur aus ihrem zweiwöchigen Urlaub, in dem sie die erstaunlichen Sehenswürdigkeiten von Kuala Lumpur genießen durfte, direkt an einen Chris geraten, der diesen ganzen Mist auf sie ablädt?

»Maxine, ich meine es ernst. Bleib einfach ruhig, mach keinen Ärger, halt dich von weiteren Ausfällen fern, und alles wird gut, okay? Dank einfach deinem Glücksstern, dass du wegen des Gehaltszahlungsproblems nicht ge feuert wirst wie die beiden Kollegen letztes Jahr«, beschwört Chris sie.

»Ja, ja, ja. Keinen Ärger machen«, sagt sie und steht auf. »Wir sehen uns in vier Monaten. Und sag mir *Vielen Dank*, dass ich dir damit helfe, dass du *deinen* Job behältst. Superklasse, Chris.«

*Chris zeigt eigentlich jedes Jahr weniger Rückgrat*, denkt sie und stürmt aus dem Zimmer. Sie überlegt, die Tür zuzuknallen, aber sie schließt sie stattdessen ... nachdrücklich. Sie hört ihn noch einmal sagen: »Bitte mach keinen Ärger, Maxine!«

Als sie außer Sichtweite ist, lehnt sie sich an die Wand. Tränen steigen hoch. Plötzlich erinnert sie sich an den fehlenden Schritt im Kübler-Ross-Modell, der nach dem Verhandeln kommt: Depression.

Schleppend macht sich Maxine auf den Weg zurück zu ihrem Schreibtisch. *Dem alten Schreibtisch. An dem sie bisher gearbeitet hat.*

Maxine kann kaum glauben, was ihr gerade widerfährt. Beim Versuch, all den negativen Gedanken entgegenzuwirken, die ihr durch den Kopf sausen, führt sie sich selbst ihre Qualifikationen vor Augen. Seit 25 Jahren ist es ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Technik nach ihrer Pfeife tanzt – und sie weiß, dass sie das effizient, effektiv, präzise, mit Kreativität und Flair und vor allem kompetent macht.

Sie weiß, dass sie über eine unübertroffene praktische Erfahrung verfügt, wenn es darum geht, Systeme aufzubauen, die unter widrigen und sogar feindlichen Bedingungen laufen. Sie besitzt ein fantastisches Gespür dafür, welche Technologien am besten geeignet sind, um eine gegebene Aufgabe zu erfüllen. Sie ist verantwortungsbewusst, akribisch und sorgfältig in ihrer Arbeit, und sie besteht darauf, dass ihr Umfeld das gleiche Maß an Exzellenz und Sorgfalt an den Tag legt. *Verdammt noch mal, immerhin war ich eine der fragtesten Beraterinnen bei den Top-Fortune-50-Unternehmen*, ruft sich Maxine in Erinnerung.

Sie stoppt mitten im Schritt. Auch wenn sie detailverliebt ist und die Dinge gerne richtig macht, hat sie doch gelernt, dass Fehler und Unordnung Tatsachen des Lebens sind. Sie hat die ätzende Wirkung gesehen, die eine Kultur der Angst entfaltet, in der Fehler routinemäßig bestraft und Sündenböcke gefeuert werden. Wenn man für Fehlschläge und als Überbringer schlechter Nachrichten diszipliniert wird, führt das nur dazu, dass Menschen ihre Fehler verbergen und schließlich jegliche Innovationskraft vollständig erlischt.