

# 1

## PAULS FRAGE

Mein Telefon klingelt. Der Name unseres Geschäftsführers, Paul, erscheint im Display. Er kommt schnell zum Punkt: »Chris, ich muss etwas Wichtiges mit dir besprechen. Können wir uns um 18:30 Uhr in der Lobby treffen?«

»Okay, Paul. Worum geht's?«

»Das erzähle ich dir heute Abend, aber die Zukunft der Human Resources Solution könnte davon abhängen. Also erzähle vorerst niemandem von unserem Treffen.« Dann legt er auf.

Ich starre auf mein Telefon und frage mich, was das alles soll. Warum will Paul mit mir sprechen? Es muss ernst sein; normalerweise benutzt er nicht den vollen Unternehmensnamen, sondern nur die Abkürzung HRS.

Wahrscheinlich hat es etwas mit der neuen Version unseres Produktes, eines Softwarepakets für HR-Abteilungen, zu tun. Version 4.0 der Software sollte bereits vor Monaten fertiggestellt sein. Es gab aber eine ganze Reihe von Problemen, insbesondere mit dem Test und der Integration der Komponenten. Wir haben es nicht mal geschafft, Version 4.0 ausreichend zu stabilisieren. Dadurch konnten wir die neue Version auch nicht bei einer wichtigen Messe letzte Woche vorstellen.

Trotzdem verstehe ich nicht, warum Paul mit mir sprechen möchte. Die mobile App funktioniert perfekt und war rechtzeitig fertig. Könnte etwas anderes in meiner Abteilung schiefgelaufen sein?

Ich muss den ganzen Nachmittag an das Telefonat denken und bin froh, als es endlich 18:30 Uhr ist. Als ich in die Lobby komme, wartet Paul bereits auf mich. Er bittet mich, ihn auf einen Spaziergang nach draußen zu begleiten und verschwendet keine Zeit: »Chris, du hast die

Entwicklung von HRS und unserem Produkt von Beginn an mitverfolgt und daher möchte ich mit dir im Vertrauen sprechen. Okay?»

»Klar, Paul«, antworte ich.

Paul zögert, als er nach den richtigen Worten sucht.

»Ich sag' es einfach, wie es ist«, beginnt er. »Ich überlege, als Geschäftsführer zurückzutreten. Ich fürchte, ich bin nicht länger der Richtige für diese Position.«

»Mensch, Paul«, antworte ich überrascht, »das habe ich nicht kommen sehen.«

»Das verstehe ich«, fährt Paul fort. »Ich hätte vielleicht früher mit dir sprechen sollen, aber ich wollte keine Ängste schüren. Ich dachte, ich müsste das Problem selbst lösen.«

Ich sehe Paul skeptisch an.

»Wir sind in den letzten Jahren stark gewachsen, wie du weißt. Früher kannte ich jeden hier persönlich und ich wusste genau, was im Unternehmen vorgeht. Aber das ist bereits seit einiger Zeit nicht mehr der Fall. Wir haben Abteilungen aufgebaut, Managerpositionen eingeführt und Prozesse definiert, die das Wachstum unterstützen sollten. Aber trotz der ganzen wöchentlichen Statusberichte und monatlicher Key Performance Indicators habe ich die Kontrolle verloren.« Paul seufzt. Er wirkt ernst, aber auch traurig. Ich habe ihn noch nie so hilflos erlebt.

»Erzähl' weiter, Paul«, ermutige ich ihn.

»Ich beobachte bereits seit einiger Zeit, dass wir Entscheidungen langsamer fällen als früher und dass wir weniger miteinander reden – zumindest über die wirklich wichtigen Dinge. Als wir in den Anfängen das Produkt mit wenigen Dutzend Leuten entwickelten, kannten sich noch alle untereinander. Wir wussten, wer woran arbeitete, welche Probleme existierten und wie wir uns gegenseitig helfen konnten. Jetzt scheinen wir unseren Teamgeist nach und nach zu verlieren. Abteilungen schotten sich voneinander ab, Mitarbeiter halten Informationen zurück, aus Angst, für Fehler verantwortlich gemacht zu werden, und das Management spielt politische Spielchen. Alle versuchen, die eigene Position und das eigene Team zu beschützen.«

»Ja, das ist mir nicht entgangen«, sage ich vorsichtig.

»Chris, das macht uns langsam und schwerfällig. Wir reagieren langsamer und weniger flexibel auf Kundenwünsche als früher. Und wir haben eine wichtige Deadline verpasst, um unser neues Produkt einem internationalen Publikum zu präsentieren. Und jetzt erwartet der Vorstand eine Erklärung von mir.«

Er fährt fort: »Und das ist sein gutes Recht; schließlich hängt die Zukunft des Unternehmens an den Verkäufen des neuen Produktes. Wenn wir die Erwartungen unserer Investoren und des Marktes nicht erfüllen, endet unsere Geschichte hier und jetzt.«

Ich verstehe, was Paul sagt. Aber ich weiß immer noch nicht, warum er ausgerechnet mir das alles erzählt.

»Ich glaube, ich schaffe es nicht, Chris. Obwohl ich in den vergangenen Jahren alles gegeben habe, war es nicht genug. Ich habe in den letzten Wochen sehr viel darüber nachgedacht und denke, dass es Zeit wird für einen neuen Kapitän. Wir brauchen jemanden, der das Schiff wieder auf Kurs bringt.«

Paul hält an und wendet sich mir zu.

»Am Mittwoch findet eine Vorstandssitzung statt, bei der ich als Geschäftsführer zurücktreten werde. Ich werde die Verantwortung für die verfehlte Deadline übernehmen. Das wird den Vorstand und die Investoren eine Weile besänftigen und dem neuen Geschäftsführer etwas Zeit verschaffen, ins Handeln zu kommen.«

»Der neue Geschäftsführer?«, stammel ich. Was soll das bedeuten?

»Chris, ich möchte, dass du meinen Platz einnimmst. Ich verstehe, dass du diese Bitte überhaupt nicht erwartest hast, aber ich habe intensiv darüber nachgedacht. Du bist der Einzige im Unternehmen, der es geschafft hat, in seiner Abteilung die Atmosphäre, die Zusammenarbeit und Qualität der Vergangenheit zu erhalten. Deine mobilen Apps tun das, was sie tun sollen, und sind immer rechtzeitig fertig. Deine Mitarbeiter scheinen glücklich zu sein und du läufst meistens mit einem Lächeln durchs Unternehmen. Ich weiß nicht genau, wie du das schaffst, aber ich glaube an dich, Chris. Du kannst unser Unternehmen retten.«

Ich bin perplex und überlege einen Moment, ob Paul einen Witz macht. Ich soll der Geschäftsführer von HRS werden, einem börsennotierten Unternehmen mit 160 Mitarbeitern? Undenkbar!

## SOZIOKRATIE 3.0

Paul sieht die Panik in meinen Augen und lächelt, auch wenn er immer noch traurig wirkt.

»Ich meine es ernst, Chris. Ich bin davon überzeugt, dass du die notwendige Veränderung erreichen kannst. Du musst dich nicht sofort entscheiden, aber ich würde mich sehr freuen, wenn du die Aufgabe ernsthaft in Betracht ziehen würdest. Ich brauche deine Antwort bis Mittwochmorgen vor der Vorstandssitzung. Okay?«

Ich nicke, weiß aber nicht, was ich sagen soll. Mittwoch? Das sind nur noch fünf Tage.