

Für Annegret

Über dieses Buch

Dem eigenen Chef kündigen, das klingt im ersten Moment wie der geheime Traum aller Mitarbeitenden. In der Realität ist es etwas komplizierter, wie der Autor selbst erlebt hat. Diese und viele andere Erfahrungen und Gedanken aus seinem Berufsalltag als Personalmanager hat er in diesem Buch zusammengetragen. Entstanden ist daraus eine unterhaltsame Sammlung aus heiteren und kuriosen Erlebnissen, die ebenso zum Schmunzeln wie auch zum Nachdenken anregen.

Über den Autor

Klaus D. Mittorp war viele Jahre Führungskraft im Personalwesen eines DAX-30-Konzerns, arbeitete ein knappes Jahrzehnt als Senior Vice President in einer großen internationalen Unternehmensberatung und war Global Vice President HR eines familiengeführten, mittelständischen ‚Hidden Champion‘.

Klaus D. Mittorp

Chef, Sie sind gefeuert!

Kurioses und Nachdenkliches aus dem
Berufsalltag eines Personalmanagers

COLMAR VERLAG

© 2024 Klaus D. Mittorp

Umschlag: Benjamin Rascoe, Unsplash

Lektorat: Johanna Faber (Mentorium GmbH)

Verlag & Druck: Colmar Verlag

ein Imprint der

tredition GmbH

Heinz-Beusen-Stieg 5

D-22926 Ahrensburg

Paperback: ISBN 978-3-347-35852-2

e-Book: ISBN 978-3-347-35853-9

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	7
Der Nachtarbeiter	10
Die Führungskanone.....	16
Das „Human“ in Human Resources.....	19
Das uralte Gebäude.....	23
Kündigung mit Rotlicht	27
Die Autobahn und der Krieg.....	34
Grüße aus Moskau.....	37
Todesdrohung	43
Der Tiefstapler.....	50
Japanische Nachbarschaft.....	52
Kriegspropaganda.....	59
Familiengeschichten	65
Das Eigentor	69
Unverhoffte Reise.....	72
Ein „Merger of Equals“	77
Chef, Sie sind gefeuert!.....	80
Als Geldbote unterwegs	86
Hyperinflation.....	92
Ticket nach oben gelöst.....	97
Die netten Kollegen	101
Das schönste Urlaubsfoto	104

Besuch aus der Mongolei	106
Die globale Zeitzone	114
Das Namensgedächtnis des CEO.....	116
Der Irrweg.....	119
Das Milliardengrab	123
Perspektive auf den Kontext.....	127
Auf Seminar	131
Die Welt der Befragungen	133
Der Motivator.....	137
Das vielseitige Sakko.....	139
Kritischer Beifang.....	142
Der Bombenleger	145
Teilzeit & Teilzeit.....	147
Der Abfluss	150
Eine Zier?	155
Irgendwas ist immer	159
Höhenluft.....	166
Das Wettbüro	169
Der Lektorator.....	172
Flugreisen.....	174
Miss Sophie auf Abwegen.....	179
Schlusswort.....	184

Einführung

Wenn man seinen Berufsweg weitgehend im Personalbereich geht, wie ich das getan habe, bleibt einem wenig fremd, was Menschen angeht und bewegt.

Man erlebt und begleitet menschliches Glück ebenso wie manche persönliche Tragödie. Vieles davon ist letztlich in die Routine unternehmerischer Abläufe eingebettet.

Immer wieder erlebt man aber auch Dinge, die sich der Routine entziehen, die kurios sind, gelegentlich auch aufheiternd, oder man bekommt besondere Denkanstöße, die aus dem Standard ausbrechen. Manchmal auch Situationen, die einen professionell oder menschlich besonders fordern.

Mir sind in vielen Berufsjahren unzählige derartige Situationen begegnet und ich habe stets festgestellt, dass jede einzelne davon, etwas Besonderes darstellte und eine Bereicherung war.

Da waren skurrile Erlebnisse in Merger-Situationen, Promi-Kinder als Praktikanten, Chefs, die den Mund etwas zu voll genommen haben, CEOs, die

mit Gegenständen geworfen haben und die einmalige Situation, in der ich meinen eigenen Chef hinauskomplimentieren durfte.

Es bleibt nicht aus, dass man im Lauf der Zeit solche Erlebnisse auch mit anderen teilt. Dabei habe ich immer wieder erfahren, dass Kollegen und Freunde mir sagten, „das müsstest Du eigentlich mal aufschreiben“.

Anfänglich habe ich das eher von mir geschoben. Nachdem aber auch meine Familie mich immer wieder ermutigt hatte, meine beruflichen Erlebnisse mal zu sammeln, war das der Impuls, aus dem heraus dieses Buch entstanden ist.

Insbesondere auch aus der Erkenntnis, dass man kein Personal-Profi sein muss, um die meisten Situationen nachvollziehen zu können.

Herausgekommen ist eine Sammlung von Episoden, Begebenheiten und Überlegungen, die sich über einen Zeitraum von vielen Jahren erstrecken.

Jede steht für sich und nicht in einem Zusammenhang mit anderen. Es ist deshalb ganz bewusst auch keine Chronologie.

Diese Sammlung soll an der einen oder anderen Stelle zum Schmunzeln, hie und da auch zum Nachdenken anregen. Es ist eine - hoffentlich unterhaltsame - Perspektive darauf, was das Leben in HR be-reithalten kann.

Alle Personen und Handlungen in diesem Buch sind daher nicht ganz frei erfunden, aber im Sinne des Schutzes der Persönlichkeitsrechte so weit verfremdet, dass eine konkrete Zuordnung nicht möglich sein sollte.

Geschlechtsspezifische Formulierungen habe ich im Interesse der Lesbarkeit, wenn möglich, vermieden. Falls unumgänglich, wird im Zuge sprachlicher Vereinfachung aber jeweils nur die gebräuchlichste Bezeichnung verwendet, wobei implizit auch die jeweils andere Geschlechtsform gemeint und miteingeschlossen ist.

Frankfurt am Main, im Januar 2024

Der Nachtarbeiter

Einer meiner Chefs von vor etlichen Jahren war ein äußerst vielbeschäftigter Mann. Das waren sie im Grunde natürlich alle, aber er war noch stärker eingespannt als andere. Es waren dies die Zeiten, zu denen das Konzept der „Work-Life-Balance“ noch ein völliges Fremdwort war und oft auch davon ausgegangen wurde, dass nach guter japanischer Sitte, Mitarbeitende am besten so lange im Büro verweilen, bis der oder (damals seltener) die Vorgesetzte nach Hause ging.

Aber dieser Chef, Christian Vollmer, stach da noch besonders heraus. Er hatte natürlich viele Termine am Tag zu absolvieren, was schon etliches seiner Zeit in Anspruch nahm, aber er hatte auch den Ehrgeiz, viele Dinge, die sich auf den Ebenen unter seiner abspielten, noch mitzugestalten und zu beeinflussen.

Es waren auch die Zeiten, in denen Korrespondenz vielfach noch physisch ausgefertigt wurde. Interne und externe Briefe ebenso wie Memos wurden gedruckt und in der Regel auch von zwei Unterschriftsträgern unterschrieben. Bei Schriftstücken

aus meinem Verantwortungsbereich war Vollmer dann eben oft derjenige, der als zweiter seine Unterschrift anzubringen hatte.

Typischerweise lief das dann dergestalt, dass ein Schriftstück – etwa ein Brief – erstellt und von mir unterschrieben wurde und dann in einer sogenannten Unterschriftsmappe zur Zweitunterschrift an das Büro von Vollmer gegeben wurde. Ich war mit solchen Ansinnen in der Regel nicht alleine, sodass sich im Laufe des Tages im Büro von Vollmer ein mehr oder weniger ansehnlicher Turm an Unterschriftsmappen ansammelte.

Zeit war – wie gesagt – bei Vollmer ein äußerst knappes Gut. Es lief also in der Regel so, dass Vollmer dann so gegen 17 oder 18 Uhr begann, sich mit den tagsüber angesammelten Vorgängen zu beschäftigen und diese abzuarbeiten. Nicht selten führte dies dazu, dass er bis 22 oder 23 Uhr hierzu im Büro verweilte. Bis dahin hatten natürlich auch die treuesten und/oder ehrgeizigsten Mitarbeitenden die heiligen Hallen des Büros verlassen.

Es schwand also im Laufe des Abends auch die Möglichkeit für Vollmer, das persönliche Gespräch zu suchen, etwa um Rückfragen zu stellen. Vollmer

wusste sich da auf seine Weise zu helfen, nämlich mit den klassischen gelben Post-it-Zetteln.

Es war für mich also ziemlich normal, die eingereichte Unterschriftsmappe zurückzubekommen und dabei das Dokument mit allen möglichen Fragen und/oder Veränderungswünschen zu einzelnen Formulierungen zurückzuerhalten. Dabei war es keine Seltenheit, acht oder zehn Post-its zu erhalten, die – fortlaufend nummeriert – die Gedanken von Vollmer wiedergaben.

Meine Aufgabe war es dann, all das möglichst schnell abzuarbeiten und das nach den Wünschen von Vollmer überarbeitete Dokument erneut in den abendlichen Kreislauf zu geben.

Wie es dem menschlichen Wesen entspricht, war es natürlich so, dass auch bei Vollmer im Laufe des Tages die Aufmerksamkeitsspanne und geistige Leistungsfähigkeit abnahmen. Je später also der Zeitpunkt, zu dem Vollmer einen Vorgang bearbeitet hatte, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass seine Rückmeldung von Müdigkeit oder Konzentrationsschwäche gekennzeichnet waren.

Bei einer Gelegenheit sollte ich dies besonders zu spüren bekommen. Es ging um ein ziemlich

wichtiges Rundschreiben, mit dem einige Neuerungen in die Organisation kommuniziert werden sollten.

Das Dokument hatte – aufgrund seiner hohen Bedeutung – schon einige Abstimmungsschleifen durchlaufen und war auch schon einmal bei Vollmer gewesen. Es war also schon ziemlich fein ausgearbeitet und auch im Rahmen des Möglichen geschliffen formuliert. Nun lag es bei Vollmer zur finalen Unterschrift.

Als ich von Vollmers Büro am nächsten Vormittag die Unterschriftsmappe zurückerhielt traute ich meinen Augen nicht. Statt mit der erwarteten Zweitunterschrift von Vollmer war das Dokument übersät mit gelben Zetteln, in denen zahlreiche, sehr konkrete Änderungen mehrerer Formulierungen gewünscht wurden.

Da es mit dem Dokument langsam auch terminkritisch wurde, hatte Vollmer verständlicherweise auch den Wunsch geäußert, die Änderungen sehr zeitnah umzusetzen und ihm – entgegen der üblichen Praxis – auch schon tagsüber vorlegen zu lassen.

Dementsprechend habe ich veranlasst, dass das Dokument den Wünschen von Vollmer entsprechend umgeschrieben wird und vor allem auch die von ihm persönlich vorgegeben Formulierungen wörtlich übernommen wurden.

Auch an der gewünschten Geschwindigkeit wollte ich es nicht fehlen lassen, sodass das Büro von Vollmer innerhalb weniger Stunden das gewünschte überarbeitete Dokument vorliegen hatte. Ende gut, alles gut, dachte ich.

Umso erstaunter war ich, als mich kurz darauf ein Anruf von Vollmer erreichte. Ich solle bitte möglichst sofort zu ihm kommen. So schnell es ging, machte ich mich auf in sein Büro.

Es war ein standesgemäß sehr repräsentatives Büro mit gediegenen Ledermöbeln, viel Platz und schöner Aussicht. Vollmer war ein großer Freund moderner Kunst und malte sogar selber. So hatte er an einer Wand seines Büros ein riesiges Kunstwerk aufhängen lassen, das alles andere überstrahlte. Vollmer bat mich Platz zu nehmen und kam gleich zur Sache.

Das mit dem Rundschreiben, das ich ihm da zur Unterschrift hätte vorlegen lassen, das ginge so auf

gar keinen Fall. Er zitierte zwei Passagen, die ihm besonders missfielen. Es waren genau die Formulierungen, die er sich in seiner vorangegangenen nächtlichen Überarbeitung gewünscht hatte. „Wer hat den Unsinn denn geschrieben?“ fragte er mich vorwurfsvoll.

Ich versuchte, all mein diplomatisches Geschick zusammenzunehmen und ihm zu erklären, dass es sich genau um sein Wording handelte. Vollmer schwieg einen Moment und sagte dann: „Legen Sie mir nochmal die Version von gestern vor, die war irgendwie besser.“

Gesagt, getan. Schneller habe ich nie eine Unterschrift von Vollmer bekommen.

Die Führungskanone

Ob und wie die Qualität von Führung zu messen sei, ist unter Fachleuten umstritten und soll hier nicht weiter vertieft werden. Einer der Ansätze sieht vor, auf eine Reihe von Führungsstilen zu schauen und durch Tests und Befragungen zu erheben, welche und wie viele eine Führungskraft beherrscht.

Eine derartige Systematik verfolgte auch einer meiner früheren Arbeitgeber. Frau Eilers, die in der Personalabteilung des Corporate Center für die Führungskräfteentwicklung und entsprechende diagnostische Verfahren zuständig war, hatte von einem externen Anbieter eine Systematik eingekauft, mit deren Hilfe entsprechende Einstufungen vorgenommen werden konnten.

Diese spezielle Systematik ging von sechs Führungsstilen aus, die man theoretisch beherrschen und je nach Situation und Anforderung einsetzen könne.

Es war natürlich äußerst selten, dass ein Mensch alle sechs Führungsstile beherrschte, genauso selten

wie Führungskräfte, die nicht einmal einen der Führungsstile anwenden konnten.

Diese Theorie besagte, dass die meisten Führungskräfte einen oder zwei Führungsstile beherrschten und dass eine wesentliche Verbesserung der Performance erreicht werden könne, wenn man diesen Wert auf drei oder vier steigern könnte.

Frau Eilers hielt sich selbst für eine herausragende Führungskraft. Von ihren Mitarbeitenden forderte sie viel und betonte immer wieder, dass sie mit gutem Beispiel vorangehe.

Hinter vorgehaltener Hand hörte man in ihrem Team aber viele kritische Stimmen über den Eilerschen Führungsstil. Nicht selten mussten Praktikanten noch bis spät in die Nacht Präsentationen fertig machen, während Frau Eilers bereits zu Hause weilte.

Dennoch war es eigentlich eine Selbstverständlichkeit, dass Frau Eilers im Rahmen der Einführung der neuen Methodik als eine der ersten den entsprechenden Fragebogen ausfüllte.

Das Ergebnis war unmissverständlich: Frau Eilers gehörte zu den wenigen Menschen, die überhaupt

keinen Führungsstil beherrschen. Nicht einen oder zwei, wie die meisten. Keinen.

Die externen Anbieter waren zunächst zurückhaltend mit dem Ergebnis-Report gewesen, hatten es aber schließlich nicht vermeiden können, ihn vertraulich mit den anderen Ergebnissen einzustellen. Die Vorgesetzten von Frau Eilers hatten damit aber auch entsprechenden Einblick.

Es dauerte nicht lange, bis Frau Eilers begann, negativ über das System zu sprechen, das sie kurz vorher erst selber eingeführt hatte. Plötzlich wurde dann ein ganz anderer Ansatz vertreten und umgesetzt.

Flexibilität und Wendigkeit sind offenkundig kein Führungsstil.

Das „Human“ in Human Resources

Natürlich sind Unternehmen keine Wohltätigkeitsorganisationen und folgen betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten. Dennoch ist fast jede Maßnahme, die ein Personalbereich – oder Human Resources, wie es heute meistens heißt – anwendet ein mehr oder weniger spürbarer Eingriff in ein menschliches Schicksal.

Es geht also oft um Menschenleben, nicht in gleicher Weise wie bei Ärzten, Feuerwehrleuten oder Polizisten, aber doch ziemlich massiv.

Das „Handelsblatt“ erkannte das bereits vor zwei Jahrzehnten und schrieb 2002:

„Schlaflose Nächte gehören zu diesem Job zweifellos dazu. Schon gar, wenn man Mitarbeiter entlassen muss. Denn nicht immer können Personalchefs Einzelschicksale bei der Personalplanung berücksichtigen.“¹

¹ <https://www.handelsblatt.com/archiv/schwieriger-drahtseilakt-in-zeiten-von-kostensenkung-und-rationalisierung-personaler-im-zwiespalt/2183246.html?ticket=ST-2566458-79WLu7zTrJYaoCfbWCwZ-ap2> (abgerufen 25.6.2021)

Ein weitsichtiger Personalvorstand, für den ich länger arbeiten durfte, hatte sich das Motto „Humanize Change“ zur Grundlage der Personalarbeit erkoren.

Dafür wurde er manchmal belächelt oder angefeindet, aber er hatte damit den Kern getroffen.

Es geht darum, den zweifellos erforderlichen und für den Einzelnen manchmal wenig erfreulichen Wandel immer möglichst menschlich und wertschätzend zu gestalten.

Als gläubiger Christ empfinde ich ohnehin eine besondere Verantwortung gegenüber allen Menschen, deren Schicksal ich mit dem eigenen Handeln beeinflussen kann, aber ich denke, dass dies auch unabhängig davon Teil des Berufsethos aller Personaler sein sollte.

Dieses Bewusstsein habe ich allerdings vergleichsweise selten im Kollegenkreis erlebt. Ich habe bereits an anderer Stelle beklagt, dass Personalabteilungen die Menschen im Unternehmen häufig nur