

Timo Hinrichsen | Boris Palluch

# *„Als unser Kunde tot umfiel ...“*

**25** knifflige  
**Führungsprobleme**  
und ihre  
nachhaltigen  
**Lösungen**



# 1. „Aber der Chef hat gesagt ...“ Radler oder Blocker?

## *Die besonderen Herausforderungen der Sandwichposition*

In diesem Kapitel erfahren Sie, was es heißt, zwischen den Stühlen zu sitzen, unliebsame Unternehmensentscheidungen mitzutragen oder sich dagegen zur Wehr zu setzen.

„Der Steinbeisser hat dich schon gesucht. Du sollst sofort zu ihm kommen, wenn du da bist“, sagte Manuela, meine Sekretärin.

Na, das fing ja gut an. Ich hatte gerade noch Zeit, meine Tasche abzustellen und am Kaffee zu nippen, dann ging es ab in den siebten Stock zu unserem Geschäftsführer. Ein aufbrausender Typ, der Steinbeisser – und notorisch ungeduldig.

Ich stand noch halb in der Tür, da legte er schon mit sonorer Stimme los: „Sie müssen einen aus Ihrer Abteilung vor die Tür setzen.“ Er schaute mich gar nicht an, sondern setzte eine Unterschrift nach der nächsten in seine Vorlagenmappe. „Wen, ist mir egal, nur machen Sie es fristgerecht zum Ende des Monats“, ergänzte er noch, legte seine Vorlagenmappe zur Seite und schnappte sich die nächste. Meine Finger blieben wie verstein-

ner auf der Türklinke, und ich spürte, wie meine Handflächen immer klebriger wurden.

Als ich vor vier Wochen zum Teamleiter ernannt worden war, hatte ich nicht die leiseste Ahnung, dass ich ebenso viele Wochen später jemanden entlassen sollte. Und noch dazu einen meiner ehemaligen Kollegen! „Sie sind so super in der Kundenbetreuung, da werden Sie sicher ein klasse Teamleiter werden“, hatte mein Vorgänger mir mit auf den Weg gegeben. Aber dass so etwas auf mich warten würde, hatte er nicht einmal angedeutet.

„Aber Herr Steinbeisser“, setzte ich nach einer kurzen Pause an, „unsere Zahlen sind doch gut und wir schieben jetzt schon Überstunden“. Mit einer entschiedenen Handbewegung schnitt er mir das Wort ab. „Keine Ausreden! Sie sind jetzt nicht mehr Sachbearbeiter, sondern Chef! Das heißt Unternehmensentscheidungen rückhaltlos ausführen! Sicher, Ihre Zahlen sind nicht schlecht, aber um unsere globale Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, muss das Unternehmen handeln. Guten Tag!“ Ich verließ das Chefbüro, zog die Tür hinter mir zu und merkte, wie ein dicker Kloß meinen Hals zudrückte. Diese Nachricht musste ich erst einmal verdauen.

Einen starken Kaffee und einen Spaziergang um den See später saß ich an meinem Schreibtisch. Globale Wettbewerbsfähigkeit? So ein Quatsch! Das kann ich niemandem so vermitteln ... Wir hatten doch trotz Krise mehr als ordentliche Resultate. Die oben kriegen Druck und ich soll es ausbaden? Warum soll ausgerechnet mein Team denn für deren Fehler herhalten?

Ich stand auf, lief das Büro einige Male auf und ab und schnappte mir die Ordner mit den Verkaufszahlen, dem Kundenzufriedenheitsindex und den Krankenständen des letzten Jahres. Der Steinbeisser muss wohl die Zahlen erst auf dem Tisch haben, um sich zu überzeugen, dass in unserem Team alles wie am Schnürchen läuft. Na gut, dann stelle ich sie ihm mal zusammen! Die Gesamtleistung erfüllte die Vorgaben, jetzt schaute ich noch nach den einzelnen Mitarbeitern. Belege kann der Herr Zahlendreher ja nie genug haben. Also: Das sieht doch alles sehr gut aus. Alle sind im Schnitt oder liegen sogar darüber. Aber hier, ein Mitarbeiter hat immer wieder ein paar unglückliche Ausschläge nach unten. Im Februar ein tiefer Knick in der Bilanz, ein weiterer im Mai/Juni, und der September sieht auch düster aus. Was aber noch schlimmer ist: Die übrigen Monate sind

zwar knapp über Plan, gleichen aber die Verluste der schlechten Monate trotzdem nicht aus. Nervös rutschte ich auf meinem Stuhl hin und her und ich traute mich kaum auf den Namen zu schauen. Eigentlich blieb nur noch ein Mitarbeiter übrig. Verflixt noch einmal, es war tatsächlich der Horst! Mein langjähriger Kollege und Freund, mit dem ich schon immer das Büro geteilt hatte! Mein Kumpel, mit dem ich im Tennisverein bin und mich seit fünf Jahren jeden Monat zum Skatspielen treffe.

„Ich kann Horst doch unmöglich kündigen“, rief ich aus. Erschreckt schaute ich mich um – doch zum Glück schien mich keiner gehört zu haben.

## Palluch vs. Hinrichsen – Warum die Sandwichposition Kopfschmerzen bereitet

**Hinrichsen:** Krass! Seinen Kumpel rausschmeißen zu müssen kommt nicht jeden Tag vor.

**Palluch:** Zum Glück! Aber manchmal zieht man doch den Kürzeren. Wie ich am Anfang meiner Karriere. Dass ich noch grün hinter den Ohren war, war natürlich keine große Hilfe. Im Gegenteil. Ich wusste im ersten Augenblick überhaupt nicht, wie ich reagieren sollte. Mir ging alles Mögliche durch den Kopf. Warum passiert das ausgerechnet mir? Muss ich das echt durchziehen? Und wenn ich es durchziehe: Wie wird mein Team reagieren, wenn ich schon im ersten Monat als Chef direkt jemanden rausschmeiße? Die angenehme Arbeitsatmosphäre hätten wir sicher nicht mehr. Und eigentlich wollte ich niemandem kündigen.

**H:** Was war denn dein erster Gedanke, als du wusstest, dass es Horst treffen würde?

**P:** Erst mal war ich geschockt. Ausgerechnet mein Kumpel! Aber seine Verkaufszahlen waren in den letzten acht Monaten tatsächlich tendenziell gesunken. Und die waren schon zu Beginn nicht besonders. Frei nach dem Motto: Schwach einsteigen und stark nachlassen. Damit zog er natürlich die Leistung des ganzen Teams herunter. Im Nachhinein ärgere ich mich, dass mir das nicht früher aufgefallen ist. Vielleicht hätte ich dann die Kündigung vermeiden können. Aber es kann auch sein, dass ich unbewusst nicht *wollte*, dass es mir auffällt.

**H:** Meinst du, dein privates Verhältnis zu Horst hat dich da auf einem Auge blind gemacht?

**P:** Möglich. Normalerweise halte ich nichts davon, private Beziehungen zu Mitarbeitern zu haben. Aber was will man denn machen, wenn man aus dem Team heraus befördert wird?

**H:** Stimmt. Gestern war man noch der Boris und heute ist man Herr Palluch.

**P:** Problematisch ist, dass so etwas eine Hierarchie im Team schafft. Der innere Kreis, die alten Hasen, haben einen besonderen Draht zum Chef, weil sie einmal Kollegen waren, und die Neuen stehen außen vor. Da sind Konflikte vorprogrammiert.

**H:** Ich hab auch einmal eine Situation erlebt, in der eine Controllerin einfach wegblieb, unerreichbar war und nicht mehr wiederkam – mitten im Jahresabschluss. Bis Konsequenzen erfolgten, dauerte es fast zwei Monate. Sie war mit der Geschäftsführung gut befreundet. Wenn ich so darüber nachdenke, halte ich nichts davon, private Beziehungen mit Mitarbeitern zu unterhalten. Die Gefahr, dass man aus Loyalität einem Freund gegenüber zu lange beide Augen zudrückt, ist schon recht groß.

**P:** Na, das ist jetzt aber Schwarzmalerei pur! Ich kenne auch Situationen, wo ein Team Höchstleistungen erbracht hat, eben *weil* die Führungskraft mit allen befreundet war. Wenn es darauf ankommt, einmal länger zu bleiben oder eine Schippe draufzulegen, ist es doch egal, ob die Mitarbeiter das aus Freundschaft oder aus Pflichtbewusstsein tun.

**H:** Mag sein. Sicher ist aber, dass man sich als Chef bewusst machen sollte, dass man da in einer heiklen Position ist und schnell zwischen den Stühlen hängen kann. Ich weiß noch, wie ich als Führungskraft ein neues Produkt für den Verkauf einführen musste, das die Mitarbeiter total abgelehnt haben. Völlig unbegründet. Trotzdem muss man da genau abwägen. Ich finde, man ist auch immer Anwalt des Teams und muss Mittler zwischen den Welten sein. Das Topmanagement hat häufig genug die Bodenhaftung verloren und braucht da einen Schubs in die richtige Richtung. Das gehört eben zu den Aufgaben im mittleren Management dazu.

**P:** Stimmt. Ich erinnere mich an einen Fall, in dem alle Mitarbeiter mittwochs Überstunden machen sollten. Eine Mitarbeiterin fing bei der Ankündigung an zu weinen. Dann stellte sich heraus, dass das der einzige Abend ist, an dem sie Zeit mit ihrem Partner verbringen kann, und die

Beziehung war wohl etwas wackelig. Da konnte ich natürlich einen Kompromiss aushandeln.

**H:** Allerdings: Das ist so ein bisschen wie eine Bandscheibe in der Wirbelsäule. Die balanciert ja auch den Druck zwischen den Wirbeln aus. Und manchmal leidet sie darunter – dabei kann eine Menge schief laufen.

## Houston, wir haben ein Problem – Klassische Patzer in der Sandwichposition

Wenn Sie als Führungskraft zwischen zwei Stühlen sitzen, haben Sie grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Entweder Sie radeln mit und versuchen die Interessen des Unternehmens umzusetzen oder Sie blocken, machen zu und schlagen sich auf die Seite des Teams.

In beiden Fällen, ob Sie nun Radler oder Blocker sind, können Sie vieles richtig, aber auch vieles falsch machen.

Wie Sie als Radler auf keinen Fall reagieren sollten:

„**Always look on the bright side of life.**“ Das Problem durch die rosarote Brille zu betrachten, hilft vielleicht dem Songwriter Eric Idle, Führungskräften leider nicht. Auch wenn Sie ein Problem „Challenge“ nennen, bleibt es ein Problem. Mitarbeiter und Unternehmen brauchen keine Durchhalteparolen und Schönmalerei, sondern Klarheit und ein realistisches Vorgehen.

„**Augen zu und durch.**“ Alle Unternehmensentscheidungen ohne Rücksicht auf Verluste durchzuziehen, egal ob sie Sinn machen oder nicht, ist definitiv keine gute Entscheidung. Loyalität dem Unternehmen gegenüber ist für Führungskräfte selbstverständlich. Das heißt aber auch, Bedenken anzumelden und Stolpersteine aufzuzeigen, wenn die eigenen Chefs sie übersehen haben. Durchregieren, ohne den Kopf anzuschalten? Das ist höchstens eine Methode von gestern – oder sollte es sein.

„**Modell Kruppstahl.**“ So mancher Chef, der eine unliebsame Entscheidung umsetzen muss, tarnt sich als harter Knochen. Häufig will er damit der Gegenseite der Wind aus den Segeln nehmen und unangenehme Diskussionen vermeiden. Meistens bringt die Methode Holzhammer mehr Schaden als Nutzen. Das Problem dabei: Bedenken werden dann gar nicht mehr geäußert!

Wie Sie als Blocker auf keinen Fall reagieren sollen:

„**Gemeinsam in den Abgrund.**“ Frei nach dem Motto „Ich hab die da oben noch nie verstanden“ wettet der Chef gegen die Entscheidung oder macht sich über einzelne Projekte lustig. Die Mitarbeiterinteressen stellt er selbstverständlich in den Vordergrund, auch wenn es zu Lasten des Unternehmens geht. Doch indem sich die Führungskraft mit den Mitarbeitern verbündet, bringt sie das ganze Projekt zu Fall.

„**Kommt Zeit, kommt Rat.**“ Manche Probleme erledigen sich von selbst, wenn man nur lange genug wartet. Ein ehemaliger Bundeskanzler hat ein ganzes Land so geführt. Leider funktioniert dieses Prinzip nicht beim Sandwichdilemma. Eher früher als später fällt es Ihnen auf die Füße. Deshalb nehmen Sie die Situation besser gleich selbst in die Hand, anstatt nur auf Impulse von oben oder unten zu reagieren. So haben Sie die Chance, Prozesse im Sinne Ihres Teams und des Unternehmens zu beeinflussen.

„**Love it, change it or leave it.**“ So manche Führungskraft zieht bei schwierigen Entscheidungen lieber die Reißleine. Das kann in einem Fall eine Versetzung sein oder im Extremfall die Kündigung. Aber bitte nicht, bevor Sie „change it“ probiert haben! Sie haben mehr Einflussmöglichkeiten, als Sie glauben. Machen Sie nicht den Fehler, der Situation auszuweichen. Denn eines ist sicher: Das Sandwichdilemma wird Ihnen auch in der nächsten Position begegnen.

„**Sie werden schon sehen ...**“, ... was sie davon haben. Innerlich aufstur zu schalten ist eine verbreitete Methode, um Veränderungen abzubügeln. Die Entscheidung wird einmal subtil und unauffällig, dann wieder ganz offen sabotiert. Informationen werden zurückgehalten oder Bedenken nicht geäußert. Der Blocker genießt es ungeniert, wie das Projekt gegen die Wand fährt. „Schadenfreude ist die schönste Freude“, heißt es ja im Volksmund. Leider wird dabei häufig vergessen, dass Schaden, den die Unternehmung erleidet, am Ende von den Mitarbeitern ausgebadet wird. Trauen Sie sich, Chef zu sein, und helfen Sie Ihren Leuten aus der Trotzphase.

## Die Lösungsfinder-Methode

Gestatten? Mein Name ist Hiob, ich habe eine Nachricht für Sie. Egal ob Sie Mitarbeiter abbauen müssen, Überstunden gut verkaufen, ein neues EDV-System einführen oder ein ungeliebtes Leitbild umsetzen sollen – in allen diesen Fällen geht es darum, unangenehme Entscheidungen umzusetzen. Sie müssen unterschiedliche Interessen unter einen Hut bringen und darauf achten, dass Sie eventuelle Schäden klein halten. Das gilt übrigens auch für Sie selbst. Wir wissen nur zu gut, wie schwierig das häufig sein kann und wie gerne man als Chef die Flinte ins Korn werfen oder den Kopf in den Sand stecken würde. Um Ihnen das Leben bei Sandwichdilemmata zukünftig leichter zu machen, empfehlen wir folgendes Vorgehen:

### **Machen Sie sich Ihre Rolle klar!**

In der Sandwichposition zu sein heißt, dass Sie beiden Seiten gegenüber loyal sein müssen. Den Mitarbeitern, aber eben vor allem dem Unternehmen gegenüber. Das bedeutet mitunter, dass Sie schlechte Nachrichten überbringen oder harte Entscheidungen treffen und umsetzen müssen.

Von einer Führungskraft wird erwartet, dass sie Projekte, Strategien und Meinungen kritisch durchleuchtet, das heißt aber nicht, dass sie zum Dauernörgler und Blocker werden soll. Vielmehr geht es darum, Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg einzuschätzen: Was wurde eventuell übersehen? Gibt es noch Möglichkeiten, die Entscheidung zu verbessern?

Eine Führungskraft meinte unlängst zu uns: „Da hänge ich selber am Fliegenfänger“, und meinte damit, dass sie dieser Entscheidung hilflos ausgeliefert sei – alles Zappeln hilft nichts. Wenn Sie immer wieder das Gefühl haben, Sie könnten nichts mehr bewegen, ist es vielleicht an der Zeit, sich etwas Neues zu suchen. Mitunter müssen Sie „die Kröte schlucken“, damit es im Großen weitergehen kann. Akzeptieren Sie diese Konsequenzen für Ihre Führungsrolle!



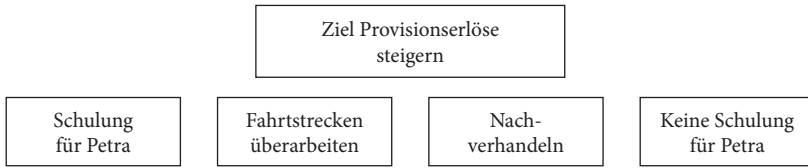
## **Machen Sie sich Ihre Optionen klar!**

Führungskräfte neigen dazu, schnelle Entscheidungen zu treffen und diese sofort umzusetzen. Kein Wunder, das wird schließlich von ihnen erwartet. Häufig schränken sie damit aber selbst ihre Handlungsoptionen ein. Die Gefahr ist groß, sich für die erstbeste Lösung zu entscheiden. Mitunter fallen deshalb unnötigerweise Beteiligte unter den Tisch, und die Führungskräfte verbauen sich den Blick auf völlig andere Optionen, wenn sie sich zu sehr auf die zunächst offensichtliche Lösung beschränken.

Ein einfaches Modell kann Abhilfe schaffen:

Klären Sie zunächst das Ziel der Maßnahme. Warum wird ein neues System eingeführt oder weshalb muss Personal abgebaut werden? Wieso stehen Überstunden an? Nur so können Sie Alternativen entwickeln oder hilfreiche Hinweise geben. Schreiben Sie dann die offensichtlichen Optionen auf einen Zettel. Schauen wir uns das an einem Beispiel an:

Ich sollte die Erlöse aus Verkäufen erhöhen und dafür den Mitarbeitern Sonderschulungen, von diesen liebevoll „Alcatraz-Stunde“ genannt, aufbrummen. Um festzustellen, wer das Glück haben würde, geschult zu werden, nahm ich mir die Verkaufserlöse vor und erstellte eine Rangliste. Eine Mitarbeiterin führte die Loser-Liste unangefochten an. Anstatt ihr sofort die Schulung zu verpassen, nahm ich mir zwei Minuten Zeit und schrieb zunächst „Provisionserlöse erhöhen“ auf die Kopfseite eines Notizblatts. Dann notierte ich mir die Option „Schulung für Petra“ auf der linken und „Option keine Schulung – Begründung: Unruhe im Team – sind schon am Maximum“ auf der rechten Seite. Ich überlegte dann, ob es einen Kompromiss geben kann, um die Situation zu entschärfen. In meinem Fall notierte ich mir: „Fahrtstrecken überarbeiten, mehr Zeit zum Kundenkontakt“ und „Nachverhandeln mit Zulieferern“ dazu. Viel zu oft lassen wir uns auf Optionen festnageln, ohne nach Alternativen zu suchen, die den gleichen Zweck erfüllen. Das Ergebnis der Überlegungen könnte so aussehen:



Auch wenn Ihnen eine Option zunächst unrealistisch erscheint, blenden Sie sie nicht sofort aus, sondern führen Sie sie mit auf. Vielleicht findet sich doch ein Weg, sie in die Tat umzusetzen. Zum Beispiel indem sie leicht abgewandelt oder in einen anderen Kontext gesetzt wird. Wie Sie Ideen sammeln, ist egal. Aber geben Sie sich und der Entscheidung die Zeit, um sich für die beste Option zu entscheiden.

Nach kurzem Überlegen beschloss ich, die Fahrtstrecken und Routen aller Kollegen einmal anzuschauen – und, siehe da, Petra verbrachte einen großen Teil ihrer Arbeitszeit im Auto – kein Wunder, dass der Kundenkontakt zu kurz kam. Durch eine optimierte Verteilung der zu betreuenden Kunden, konnte ich Petras Leerlaufzeiten senken und in den folgenden Wochen stiegen die Erlöse. Mit den Schulungen hatten andere Kollegen weniger Erfolg – und wesentlich mehr Widerstand bei den Mitarbeitern.

## Die Lösung finden

Wenn Sie sich einen Überblick über alle Ihre Optionen verschafft haben, entscheiden Sie sich für eine Variante. Jetzt gilt es die Auswirkungen einzuschätzen:

- Was für Ressourcen oder Know-how brauchen Sie?
- Müssen Sie eine Präsentation vorbereiten oder einen Workshop abhalten?
- Wer ist alles betroffen?

Schätzen Sie ein, welche Bedenken Ihre Mitarbeiter haben könnten. Machen Sie eine Auflistung der für Sie wichtigen Punkte. Fällt Ihnen ein Stolperstein auf? – Halten Sie ihn fest und überlegen Sie sich, wie er bear-

beitet werden könnte. Erst dann informieren Sie Ihren Chef über Probleme, die Sie erwarten. Präsentieren Sie Alternativen oder Lösungen, damit Sie nicht als Blocker dastehen.

Sie werden in Situationen geraten, in denen Sie den Mitarbeitern gegenüber die Interessen des Unternehmens durchsetzen müssen. Genauso wird es Momente geben, in denen Sie als Anwalt der Mitarbeiter auftreten, wenn die Unternehmensführung etwas nicht durchdacht oder übertrieben hat. Als Bewertungsrichtlinie sollte immer gelten: Was ist für die Zielerreichung wichtig? Wenn Sie merken, dass eine Entscheidung sich so gar nicht mit Ihrem Führungs- oder Anstandskodex vereinbaren lässt, sollten Sie das äußern. Ist die Entscheidung gefallen, gilt: das Offensichtliche ansprechen. Alles Drumherumreden hilft nicht. Auch falsches Beschönigen nicht. Wenn Sie jemanden kündigen müssen, tun Sie ihm keinen Gefallen damit, so zu tun, als wäre das gar nicht so schlimm für ihn – oder sogar eine tolle Chance. Das Gleiche gilt für neue Systeme oder Prozesse. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass das Vorgehen alternativlos ist. Verstehen Sie uns nicht falsch: Das heißt nicht, gefühllos zu sein. Aber Offenheit und Klarheit ist Fairness. Auch wenn das nicht sonderlich neu ist: Beteiligen Sie die Mitarbeiter an dem Prozess. Wer Einfluss nehmen kann, packt mit an. Bedenken ernst zu nehmen und anzuhören ist Wertschätzung und zeigt echtes Interesse. Machen Sie etwas mit den Bedenken Ihres Teams. Das Schlimmste, was Sie tun können, ist, Informationen abzufragen und dann nichts damit anzufangen. Dann sind Reaktionen wie „Aber, Chef, wir haben doch gesagt, dass das so nicht geht“ vorprogrammiert. Überlegen Sie sich im Vorfeld, wie Sie mit Ergebnissen umgehen und wie Sie Ihr Team über den Fortschritt informieren wollen. Mildern Sie Konsequenzen ab und vereinbaren Sie, wie Sie gemeinsam mit der Situation umgehen wollen. Egal, wie gut Sie als Chef sind: Arbeit ist in den meisten Fällen ein Mannschaftssport – ohne die anderen sind Sie da aufgeschmissen.

### **Zurück zu Horst ...**

Am nächsten Morgen beschloss ich, mir erst einmal einen Überblick über meine Möglichkeiten zu verschaffen. Ich setzte mich an meinen Schreibtisch und begann, mir Notizen zu machen. Eine gute halbe Stunde später standen auf meinem Block fünf Punkte.

1. Ich kündige Horst.
2. Ich kündige jemand anderen.
3. Ich trete dem Chef gegenüber und sage, dass ich niemanden kündigen werde.
4. Ich sitze die ganze Nummer aus und warte ab, was passieren wird.
5. Ich kündige selbst.

Punkt drei und fünf kamen für mich nicht infrage. Zu viel hatte ich in meine Karriere investiert, um jetzt so einen Schritt zu riskieren. Besonders Punkt fünf schien mir eine etwas drastische Reaktion zu sein, auch wenn mir genau danach gerade zumute war.

Es auszusitzen war bei diesem Thema eine aussichtslose Option. Der Chef hatte mir schließlich persönlich die Anweisung gegeben, ein Teammitglied zu kündigen. Wenn ich mich nun für jemand anderen aus der Abteilung entschied, müsste ich gute Argumente für die Kündigung aus dem Ärmel ziehen, was ich mir gerade noch zugetraut hätte. Wir hätten dann aber ein Problem: Unser hohes Leistungsniveau weiter zu halten. Wenn Horst wie bisher nicht mithalten könnte, müsste ich am Ende noch jemanden kündigen. Hinzu kam, dass, sollte diese Geschichte einmal bekannt werden, ich meine Reputation und wahrscheinlich auch meinen Job los wäre.

Horst zu kündigen war aus beruflicher Sicht also die einzig richtige Entscheidung. Privat würde ich einen guten Freund verlieren und das Team würde mich als „harten Hund“ abstempeln, das war mir klar. Ich fragte mich, ob es nicht einen Weg gab, beides zu umgehen. Ich schnappte mir meine Unterlagen aus den Weiterbildungsseminaren. Doch auch nach intensivem Durchforsten stellte ich fest: So eine knifflige Situation hatten wir nicht durchgesprochen. Nach weiteren zwei Stunden und einer Kanne Kaffee beschloss ich, mit offenen Karten zu spielen und Horst meine Situation zu erklären. Wir verabredeten uns am folgenden Tag in meinem Büro.

Gut gelaunt kam Horst herein, wir begrüßten uns mit dem vertrauten Handschlag. Aber er merkte sicherlich, dass heute etwas anders war. Meine Stimme zitterte bereits, als ich die ersten Worte hervorbrachte.

„Schau, Horst, wir müssen einen Mitarbeiter in der Abteilung abbauen.“ Blitzschnell fielen seine Mundwinkel senkrecht zu Boden. Sein Ge-

sichtsausdruck ließ erkennen, dass er verstand, worüber wir gleich sprechen würden. Ich atmete tief ein, um Mut zu fassen, und fuhr fort.

„Horst, ich habe mir deine Kennzahlen angeschaut und an den Ergebnissen lässt sich leider nicht rütteln. Mir ist klar, dass ich jetzt unsere Freundschaft aufs Spiel setze, aber es wird darauf hinauslaufen, dass ich dir kündigen muss.“

Seine Gesichtszüge erstarrten.

„Und ich dachte, ich könnte auf unsere Freundschaft bauen!“, brach es aus ihm heraus.

Meine Schultern glitten nach unten und mein Bild muss dem sprichwörtlichen begossenen Pudel sehr geähnelt haben.

„Horst, an dieser Sache kann ich nichts ändern. Was ich aber tun kann, ist dich dabei zu unterstützen, einen neuen Job zu finden“, hörte ich mich sagen. Autsch, das war mehr als holprig. Egal, der Job war getan, jetzt ging es um unsere Freundschaft, und Horst meine Hilfe anzubieten war das Mindeste, was ich in dieser Situation tun konnte.

Horst schaute starr aus dem Fenster. Dann stand er auf, ging ohne ein Wort zur Tür, öffnete sie und sagte beim Rausgehen: „Ich brauche etwas Zeit und muss das erst mal verdauen.“

Mir wurde klar, dass ich nichts hätte sagen können, was unsere Freundschaft in diesem Moment erhalten hätte, und tatsächlich: Nachdem alle Formalitäten erledigt waren, gab er mir nur noch höflichkeitshalber die Hand zum Abschied. Aus dem Tennisclub ist er umgehend ausgetreten – und zum Skatspielen haben wir uns auch nicht mehr verabredet.