

LEISE FÜHRUNG. STARKE WIRKUNG.

Ein Einblick

Günther Gall

Ein Betrieb zeigt sich nicht in großen Momenten.
Sondern in den kleinen.

Dort, wo Entscheidungen nebenbei fallen. Wo niemand
zusieht. Und wo sich zeigt, ob etwas trägt.

Die folgenden Seiten sind ein Auszug. Nicht vom
Anfang. Sondern von dort, wo es beginnt, sichtbar zu
werden.

Kapitel 3

Zehn Meter Abstand

Die Idee entstand nicht an einem Nachmittag. Anna und Maria hatten sie schon länger im Kopf, nicht als Plan, eher als Gedanke, der immer wieder kurz auftauchte und dann wieder verschwand. Zwischen Johann und Annas Partner lagen zu diesem Zeitpunkt ungefähr zehn Meter. Nicht im Raum, sondern im Leben.

Annas Partner studierte Betriebswirtschaft. Irgendwann hatte Anna einmal gesagt, er könne sich doch den Betrieb ihres Vaters einmal anschauen. Er hatte sofort abgewunken. Ein Praktikum im Betrieb ihres Vaters fühlte sich für ihn falsch an. Zu direkt, zu nah. Der Betrieb eines Unternehmers ist kein Ort, in den man einfach spaziert, schon gar nicht als Freund der Tochter. Das wäre ein erstaunlich glatter Weg mitten ins Herz einer Firma gewesen. So etwas schlägt man nicht vor. Schon gar nicht bei einem Mann wie Johann.

Der Gedanke blieb also unausgesprochen, irgendwo zwischen Möglichkeit und schlechter Idee. Maria ließ ihn trotzdem nicht ganz los. Sie beobachtete den jungen Mann, unauffällig. Er hörte zu, war nicht laut und hatte nicht diesen Blick, den manche bekommen, wenn sie glauben, den Betrieb eines anderen Menschen schnell verstanden zu haben. Das fiel ihr auf.

Johann bemerkte davon zunächst nichts. Das Familiäre im Haus lief meistens über Maria. Das hatte sich über die Jahre so eingespielt. Johann kümmerte sich um den Betrieb, Maria um die Menschen darum. Beides war Arbeit. Nur eine davon sah man seltener.

Eines Abends brachte Maria den Gedanken wieder auf. Ganz beiläufig. Sie erwähnte, dass der junge Mann doch BWL studiere. Johann verzog leicht das Gesicht. Das wusste er. In seinem Kopf tauchte bei diesem Wort sofort ein bestimmtes Bild auf: junge Männer mit klugen Formeln, die erklären wollten, wie ein Betrieb funktioniert. Einen solchen Klugscheißer brauchte er nun wirklich nicht.

Maria ließ sich davon nicht beirren und meinte ruhig, vielleicht könne er sich den Betrieb ja einmal von innen anschauen. Johann sah sie länger an. Ein Praktikum also. Der Satz lag schwer im Raum. Der junge Mann selbst hätte diesen Vorschlag nie gemacht. Der Betrieb gehörte Johann, und Johann war nicht der Typ Unternehmer, bei dem man einfach einmal hereinschneit und Fragen stellt.

Johann schwieg eine Weile, bevor er schließlich brummte, der junge Mann könne sich das Ganze ja einmal anschauen. Gleichzeitig machte er klar, dass er sich keine Belehrungen über seinen eigenen Betrieb anhören würde. Manche Wege beginnen nicht mit einer Einladung, sondern mit einem vorsichtigen Einverständnis.

Der Betrieb selbst zeigte ihm keine klare Struktur. Stattdessen gab es Wege. Unsichtbare Wege, die sich über Jahre gebildet hatten. Ein Auftrag kam herein, begann zu wandern, vom Hof ins Büro, vom Büro auf einen Zettel, vom Zettel auf einen Stapel, und irgendwann landete er dort, wo er hingehörte.

Ein Betrieb hat seine eigene Temperatur. Wenn alles lief, war es ruhig. Nicht still, aber ruhig. Telefone klingelten, Türen gingen auf, Werkzeug klapperte, und trotzdem floss alles weiter. An manchen Tagen änderte sich das. Dann lagen plötzlich Dinge herum. Niemand sprach darüber, aber man spürte es sofort.

Ein Betrieb sammelt über die Jahre Lösungen. Nicht unbedingt gute, aber verlässliche Lösungen. Sie entstehen irgendwann mit einem Satz wie: So machen wir das jetzt. Und wenn das lange genug funktioniert, stellt irgendwann keiner mehr Fragen.

Und irgendwo im Betrieb lag an diesem Tag bereits ein neues Maßband.

Kapitel 4

Der Müller fehlt

Herr Müller kam an diesem Morgen nicht. Johann war gerade auf dem Weg durch das Büro, noch mit der Jacke über dem Arm, als Gerda nebenbei sagte, dass Müller ausfalle. Johann blieb kurz stehen und fragte, was passiert sei. Gerda erklärte, Müller sei gestern mit dem Rad gestürzt.

Dann fügte sie hinzu, dass noch eine ganze Reihe Angebote offen sei. Normalerweise mache die alle Müller. Johann nickte kurz und sah zum Armin hinüber. Dann würden sie sich das eben gemeinsam anschauen.

Armin setzte sich an den Schreibtisch. Vor ihm lagen Materiallisten, Stunden, einzelne Notizen. Vieles kam ihm vertraut vor, aber wirklich geordnet war es nicht. Gerda erklärte nebenbei, dass viele dieser Angebote nur Vergleichsangebote seien.

Armin begann zu schreiben. Materiallisten, einfache Strukturen, wiederkehrende Positionen. Er machte keine große Sache daraus, nur eine Vorlage.

Gerda sah sich das später an und meinte, dass das gar nicht schlecht sei. Johann sah kurz über die Zahlen, strich eine Position und meinte, man könne das so schicken.

Ein anderes Mal sagte Johann, so könne man das nicht schicken. Armin fragte nach dem Grund. Johann tippte auf eine Zahl und erklärte ruhig, dass der Kunde diesen Preis nicht zahlen werde. Die Rechnung selbst war korrekt. Johann fügte nur hinzu, dass ein Angebot keine Rechenaufgabe sei.

Ein paar Tage später stellte Gerda fest, sie hätten ein Problem, wenn sie jedes Angebot gewinnen würden. Johann antwortete, dass sie dann zu billig angeboten hätten.

Die Arbeit mit den Angeboten lief ruhiger. Die Vorlagen funktionierten. Vieles ging schneller als zuvor.

Im Betrieb war das ein großes Kompliment.

Wenn Sie beim Lesen das Gefühl hatten, dass hier etwas Bekanntes mitschwingt, dann sind Sie bereits im Betrieb.

Die Geschichte geht hier weiter.

Wenn du weiterlesen möchtest:

Jetzt weiterlesen