

Marius Reinländer

Frag
mal den
CHEF

Eine Arbeitsplatzkomödie

FRAG MAL DEN CHEF

*Eine Arbeitsplatzkomödie über Verantwortung,
Rückfragen und andere Missverständnisse*

TEIL I

Hier sind die Hierarchien flach

Frag mal den Chef

An seinem ersten Arbeitstag lernte Finn Becker, dass WERTIG Holz & Raum sehr flache Hierarchien hatte. Ralf Heller erklärte ihm das persönlich.

Es war kurz nach acht an einem Montagmorgen. Finn saß mit sieben Menschen an einem langen Tisch im Aufenthaltsraum und versuchte, sich gleichzeitig Namen, Funktionen und den Standort der Kaffeemaschine zu merken. Letzteres erschien ihm für die kommenden drei Jahre nicht unwichtig. Ralf stand am Kopfende des Tisches, obwohl es bei flachen Hierarchien vermutlich kein Kopfende geben sollte.

Er war Mitte fünfzig, trug Jeans, weißes Hemd und dunkle Turnschuhe. Nicht modisch, aber so, als hätte irgendwann jemand entschieden, dass man ab einer gewissen Verantwortung keine Lederschuhe mehr brauchte, um ernst genommen zu werden.

„Mir ist wichtig, dass du hier von Anfang an mitdenkst“, sagte er.

Finn nickte. Er hatte sich vorgenommen, an seinem ersten Tag grundsätzlich viel zu nicken. Man konnte damit erstaunlich kompetent wirken, solange niemand eine Rückfrage stellte.

„Du bist Azubi. Klar. Aber du bist deswegen nicht drei Jahre der Depp vom Dienst. Wenn du was nicht weißt, fragst du. Wenn du was weißt, entscheidest du. Wenn ein Kunde vor dir steht, kümmerst du dich.“

Finn nickte noch einmal. Neben ihm trank ein älterer Mann Kaffee.

Er hatte sich bisher nicht vorgestellt und schien auch keinen besonderen Drang dazu zu verspüren. Später würde Finn erfahren, dass es Klaus Hagedorn war. Dreiundsechzig

Jahre alt, seit achtunddreißig Jahren bei WERTIG und damit vermutlich länger im Betrieb als einige der tragenden Wände. Ralf legte beide Hände auf den Tisch.

„Wir verstecken uns hier nicht hinter Zuständigkeiten. Ich sage immer: Jeder ist bei uns ein Stück weit Unternehmer im Unternehmen.“

Das gefiel Finn. Es klang erwachsen. Er schlug sein neues Berichtsheft auf und schrieb:

Unternehmer im Unternehmen.

Es war die erste Notiz seiner Ausbildung. Um 9:16 Uhr kam die zweite.

Dennis Kruse war für Finns ersten Vormittag zuständig. Dennis arbeitete im Verkauf und konnte mit Kunden so reden, dass nach wenigen Minuten der Eindruck entstand, sie würden nicht über einen Kauf sprechen, sondern gemeinsam ein kleines Projekt verfolgen. Er zeigte Finn das Warenwirtschaftssystem: Artikel, Preise, Bestände, Aufträge, Kunden.

„Hier steht im Grunde alles drin, was du brauchst.“

Finn sah auf den Bildschirm.

„Und wenn hier steht, dass wir zehn Stück haben, haben wir zehn?“

Dennis sah ihn an.

„Meistens.“

Finn wartete.

„Was heißt meistens?“

Dennis lehnte sich zurück.

„Du bist neu, ne?“

„Ja.“

„Merkt man.“

Damit war die Einführung in die digitale Infrastruktur vorerst abgeschlossen. Kurz nach neun kam ein Mann herein, der einen Zaun auf seinem Handy mitgebracht hatte. Nicht den Zaun selbst. Ein Foto.

„Den haben wir online gefunden“, sagte er und schob Dennis das Telefon hin.

Dennis nahm es.

„WPC?“

„Ja.“

„Welcher Hersteller?“

Der Mann nannte einen Namen, den Finn noch nie gehört hatte. Dennis offenbar auch nicht, ließ es sich aber weniger anmerken. Er zoomte in das Bild.

„Sieht erst mal ordentlich aus.“

„Wir würden den gern von Ihnen montieren lassen.“

„Klar.“

Der Mann wollte das Telefon bereits wieder einstecken.

„Bestellen würden wir ihn allerdings im Internet.“

Dennis' Lächeln blieb bestehen. Es wurde nur etwas kleiner.

„Ach so.“

„Ist das ein Problem?“

„Grundsätzlich nicht.“

Finn würde später lernen, dass das Wort **grundsätzlich** bei WERTIG eine besondere Funktion hatte. Es bedeutete ungefähr: Der folgende Satz gilt, bis ein guter Grund auftaucht, warum nicht. Dennis legte das Telefon zwischen sich und den Kunden.

„Bei Fremdmaterial müssen wir ein bisschen schauen.“

„Worauf?“

„System. Aufbau. Gewährleistung. Ob wir das technisch vernünftig vertreten können.“

„Aber Sie montieren auch Material, das nicht von Ihnen kommt?“

Dennis lehnte sich leicht zurück. Finn sah ihm an, dass er die Antwort kannte. Nur offenbar nicht in einer Form, die man ohne Absicherung einem Kunden geben wollte.

„Da frage ich einmal kurz den Chef.“

Der Kunde nickte. Ganz selbstverständlich. Dennis nahm sein Telefon.

Fremdmaterial Zaun. Montage möglich?

Ralfs Antwort kam schnell.

Kommt drauf an.

Dennis betrachtete sein Telefon. Der Kunde betrachtete Dennis. Finn betrachtete beide.

„Worauf?“, fragte der Kunde.

Dennis nickte.

„Genau.“

Er tippte:

Worauf genau?

Diesmal dauerte es etwas länger.

Hersteller / System / Gewährleistung. Auftrag groß?

Dennis sah auf.

„Wie viele Meter wären das?“

„Neunzehn.“

„Mit Tor?“

„Vielleicht.“

Dennis tippte weiter. Finn stand daneben und begann langsam zu verstehen, wie Arbeit entstand. Eine Frage war hereingekommen. Die Frage war weitergereicht worden.

Sie war mit drei neuen Fragen zurückgekommen. Niemand hatte etwas falsch gemacht. Und trotzdem gab es jetzt mehr Fragen als vorher. Ralf erschien schließlich selbst.

Sein Büro lag knapp dreißig Meter entfernt. Offenbar war der Weg irgendwann kürzer als ein weiterer Nachrichtenaustausch.

„Morgen.“

Der Kunde grüßte zurück. Ralf nahm das Handy, ließ sich Hersteller und Preis nennen und sah sich den Zaun noch einmal an. Bei der Preisangabe machte er ein leises Geräusch. Finn konnte nicht entscheiden, ob es Husten oder Deckungsbeitragsrechnung war.

„Das Problem ist nicht, dass wir einen Zaun aufstellen können“, sagte Ralf. „Das können wir.“

Der Kunde nickte.

„Das Problem ist: Wenn wir fremdes Material verbauen und hinterher stimmt irgendwas nicht, rufen Sie nicht den Internethändler an. Dann rufen Sie uns an.“

„Natürlich.“

„Eben.“

Ralf gab das Telefon zurück.

„Deshalb montieren wir Fremdmaterial eigentlich nur in Ausnahmefällen.“

Dennis nickte. Finn ebenfalls. Der Kunde nicht.

„Ist das hier eine Ausnahme?“

Ralf schaute noch einmal auf das Bild. Dann zu Dennis. Dann wieder zum Kunden.

„Das müssen wir uns genauer ansehen.“

Der Mann verließ das Geschäft zehn Minuten später mit dem Versprechen, dass man sich melden würde. Finn wartete, bis die Tür zu war.

„Macht ihr das jetzt?“

Dennis sah ihn an.

„Was?“

„Den Zaun.“

„Weiß ich noch nicht.“

„Aber Ralf hat doch gesagt, Fremdmaterial nur in Ausnahmefällen.“

„Ja.“

„Ist es eine?“

Dennis grinste.

„Willkommen im Mittelstand.“

Finn verstand die Antwort nicht. Aber sie klang nach etwas, das er sich merken sollte.

Gegen elf setzte Dennis ihn an einen freien Rechner.

„Ich hol mir eben Kaffee. Wenn jemand kommt, sagst du, ich bin sofort wieder da.“

„Okay.“

Dennis verschwand. Nach ungefähr einer Minute kam tatsächlich jemand. Eine ältere Frau legte ein kleines Stück Holz auf den Tisch.

„Davon brauche ich zwei.“

Finn nahm es. Das Stück war schmal, etwa dreißig Zentimeter lang und aus Holz. Mehr konnte er fachlich nicht beitragen.

„Haben Sie die bei uns gekauft?“

„Letztes Jahr.“

„Okay.“

„Der Kollege wusste sofort, welche.“

Das half nicht. Finn drehte die Leiste um. Vielleicht war auf der Rückseite eine Artikelnummer. Nichts.

Die Frau sah ihm freundlich dabei zu.

„Ich bin neu“, sagte Finn.

„Das sehe ich.“

Sie lächelte. Das machte es besser. Finn blickte Richtung Kaffeemaschine. Dennis war nicht zu sehen.

Ein paar Schreibtische weiter saß Sandra Klose. Auf Finns Begrüßungszettel stand hinter ihrem Namen „Organisation / Vertriebsinnendienst“. Für ihn klang das nach einer Funktion, bei der Dinge landeten, wenn niemand genau wusste, wohin sonst. Er ging zu ihr.

„Entschuldigung?“

Sandra sah hoch.

„Ja?“

Finn hielt die Leiste hoch.

„Die Kundin sucht davon zwei.“

Sandra nahm sie, sah kurz darauf und gab sie zurück.

„Frag Klaus.“

„Wer ist Klaus?“

Sie zeigte Richtung Lager.

„Graue Haare. Sieht aus, als wäre er schon vor dem Gebäude hier gewesen.“

Finn fand Klaus zwischen mehreren Plattenstapeln.

„Bist du Klaus?“

Klaus sah ihn an.
„Kommt drauf an, wer fragt.“
Finn wusste nicht, ob das ein Witz war.
„Finn. Neuer Azubi.“
„Dann bin ich Klaus.“
Finn hielt die Leiste hin.
„Kundin sagt, die hat sie letztes Jahr hier gekauft.“
Klaus nahm sie. Ein Blick.
„Abdeckleiste Eiche. Zweiundzwanzig mal sechs. Regal
zwölf, dritte Lage. Gibt's nur noch in zweivierzig.“
Finn sah erst die Leiste an. Dann Klaus.
„Woher weißt du das?“
Klaus gab sie ihm zurück.
„Weil ich hier arbeite.“
Finn ging. Nach drei Schritten rief Klaus hinterher.
„Und Finn?“
Er drehte sich um.
„Ja?“
„Nicht die hinten rechts. Das ist der alte Farbton.“
Klaus war bereits wieder bei seinen Platten.

Die Kundin bekam ihre Leisten. Dennis kam mit Kaffee
zurück.

„Alles ruhig?“
„Ja.“
Finn erzählte von Klaus. Dennis nickte.
„Klaus weiß alles.“
„Alles?“
„Im Lager? Fast.“
„Woher?“
Dennis nahm einen Schluck.
„Achtunddreißig Jahre.“
Finn dachte an die Warenwirtschaft.
„Steht das mit dem alten Farbton da nicht drin?“
Dennis lachte.

„Du bist wirklich neu.“

Beim Mittagessen lernte Finn Murat Yilmaz kennen. Murat war kaufmännischer Leiter und hatte ein Büro, in dem weniger herumlag als in den übrigen Büros. Finn wusste nicht, ob das an seiner Funktion oder seinem Charakter lag. Murat zeigte ihm, wie Angebot, Auftrag, Rechnung und Zahlung zusammenhingen.

„Am Ende läuft fast alles irgendwann in Geld auf.“

Finn dachte an den Zaun vom Morgen.

„Auch Fremdmaterial?“

Murat sah ihn an.

„Wie meinst du?“

Finn erzählte die Geschichte. Murat nickte.

„Natürlich.“

„Ist Fremdmaterial wirtschaftlich schlecht?“

„Nicht automatisch.“

„Warum machen wir es dann nur ausnahmsweise?“

„Gewährleistung. Marge. Risiko. Kapazität.

Kundenbeziehung.“

Finn zählte innerlich mit. Es waren fast die gleichen Punkte wie bei Ralf. Nur anders sortiert.

„Und wer entscheidet das?“

Murat sah ihn einen Moment lang an.

„Gute Frage.“

Finn wartete. Murat wandte sich wieder seinem Bildschirm zu.

„Frag mal den Chef.“

Finn lachte. Murat ebenfalls.

„Du wirst den Satz hier noch öfter hören.“

Am Nachmittag lernte Finn Agnieszka Nowak kennen. Sie kam direkt von einer Baustelle, legte Zollstock, Schlüssel und Mobiltelefon auf Dennis' Tisch und fragte:

„Wer hat Familie Körner den Montagstart in sechs Wochen zugesagt?“

Dennis sah vom Bildschirm auf.

„Zugesagt ist ein großes Wort.“

Agnieszka verschränkte die Arme.

„Welches ist kleiner?“

„Geplant.“

„Das Sonderprofil hat noch keinen bestätigten Liefertermin.“

„Einkauf sagt, es soll in der Woche vorher kommen.“

„Wir sollen an dem Montag um acht anfangen.“

„Ja.“

Agnieszka wartete. Dennis ebenfalls. Finn fand die Stille interessant.

„Was fehlt?“, fragte er schließlich.

Agnieszka sah zu ihm.

„Sonderprofil.“

„Kann man ohne anfangen?“

„Teilweise.“

„Dann geht's doch.“

Sie lächelte. Nicht unfreundlich.

„Du bist der Neue.“

„Ja.“

„Gut.“

Dann wandte sie sich wieder Dennis zu.

„Wer sagt dem Kunden, dass der Montag nur steht, wenn das Profil rechtzeitig da ist?“

Dennis öffnete den Auftrag.

„Ich dachte, das wäre geklärt.“

„Mit wem?“

„Einkauf.“

„Einkauf weiß, dass der Lieferant es vorher schicken will.

Ich muss wissen, wann es wirklich bei uns ist.“

Dennis lehnte sich zurück.

„Dann müssen wir Lea fragen.“

Agnieszka nickte.

„Mach.“

Sie nahm ihre Sachen und ging. Finn sah ihr nach.

„Ist die sauer?“

Dennis schüttelte den Kopf.

„Nein.“

Er dachte kurz nach.

„Das ist normal.“

Finn schrieb sich **normal** nicht auf. Das würde später noch wichtig werden.

Um kurz nach vier saß er wieder im Aufenthaltsraum. Sein erster Arbeitstag war fast vorbei. Er schlug das Berichtsheft auf. Unter dem Satz vom Morgen stand:

Unternehmer im Unternehmen.

Finn schrieb:

Wenn du etwas nicht weißt: fragen.

Dann:

Aber wen?

Er wollte das Heft schließen. Dann dachte er an den Zaun. An Murat. An Dennis.

An Ralf. Er schrieb noch eine Zeile.

Frag mal den Chef?

Das Fragezeichen setzte er bewusst. Auf dem Weg nach draußen kam er an Ralfs Büro vorbei. Die Tür stand offen. Ralf saß noch am Rechner.

„Und?“, fragte er.

Finn blieb stehen.

„Was?“

„Erster Tag.“

„Gut.“

„Schon was gelernt?“

Finn dachte an Klaus. An Agnieszka. An den Zaun. An das Wort grundsätzlich.

„Ja.“

Ralf lächelte.

„Sehr schön.“

Finn war fast draußen, als Dennis aus dem Verkauf rief:

„Ralf? Kannst du mal eben?“

Ralf schloss kurz die Augen. Finn ging weiter. Er hatte
Feierabend. Ralf noch nicht.

Kannst du mal eben?

Am zweiten Arbeitstag lernte Finn, dass „kurz“ bei WERTIG keine Zeitangabe war. Es war eher eine Absichtserklärung. Ungefähr wie „gleich“, „später“ oder „müsste passen“. Um 8:14 Uhr stand Ralf im Aufenthaltsraum und erklärte Sandra, dass er bis zehn Uhr nicht gestört werden wollte.

Finn saß zwei Tische weiter und aß eine Laugenstange.

„Ich muss zwei Stunden am Stück an die Jahresplanung“, sagte Ralf. „Wirklich konzentriert. Keine Telefonate, keine Kleinigkeiten, kein: Kannst du mal eben.“

Sandra nickte.

„Mach die Tür zu.“

„Mach ich.“

„Handy weg.“

Ralf sah auf das Telefon in seiner Hand.

„Brauche ich für die Zahlen.“

Sandra sagte nichts. Finn kannte sie erst einen Tag, verstand ihren Gesichtsausdruck aber bereits ganz gut. Ralf offenbar auch.

„Ich leg's auf lautlos.“

„Fortschritt.“

„Bis zehn bin ich nicht da.“

Sandra sah ihn an.

„Bist du.“

„Du weißt, wie ich das meine.“

„Ich schon.“

Ralf ging. Kurz darauf hing an seiner Bürotür ein Zettel:

BIS 10 UHR BITTE NICHT STÖREN

Darunter hatte jemand mit Kugelschreiber geschrieben:

AUCH NICHT KURZ?

Finn tippte auf Klaus. Klaus hätte allerdings vermutlich gar nicht gefragt.

Um halb neun erklärte Dennis ihm den Unterschied zwischen CPL und Lack. Finn verstand etwa die Hälfte. Dann kam eine Kundin herein, die eine Tür hatte, die seit sechs Wochen über den Boden schliff. Montiert von WERTIG.

Dennis fand den Auftrag.

„Da muss jemand von Montage draufschauen.“

„Wann?“

„Zeitnah.“

Die Kundin sah ihn an.

„Was heißt zeitnah?“

Dennis blickte kurz zu Finn.

„Heute.“

„Gut.“

Dennis schrieb Lea eine Nachricht. Keine Antwort. Dann klingelte sein Telefon. Gleichzeitig kam ein zweiter Kunde.

„Bleib kurz bei der Dame.“

Dennis ging ein paar Meter zur Seite. Finn blieb zurück. Die Kundin sah ihn an. Er sah zurück.

Beide verfügten zu diesem Zeitpunkt über ungefähr denselben Informationsstand.

„Bist du neu?“, fragte sie.

„Zweiter Tag.“

„Dann kannst du ja nichts dafür.“

Finn fand das freundlich. Und gleichzeitig beunruhigend. Lea antwortete weiterhin nicht. Agnieszka war auf Baustelle.

Dennis telefonierte. Die Kundin sah auf die Uhr. Finn sah zur Bürotür.

BIS 10 UHR BITTE NICHT STÖREN

Er entschied sich dagegen. Das war vermutlich Selbstständigkeit. Als Dennis zurückkam, fragte die Kundin:

„Und?“

Dennis sah auf sein Telefon.

„Ich kläre das.“

Finn bemerkte zum ersten Mal, dass dieser Satz bei WERTIG eine ähnliche Funktion hatte wie ein Lesezeichen. Man legte ihn in einen Vorgang, wenn man gerade noch nicht wusste, wie es weiterging.

Um 8:47 Uhr stand Finn doch vor Ralfs Tür. Er klopfte vorsichtig.

„Ja?“

Finn steckte den Kopf hinein. Auf Ralfs Bildschirmen waren Tabellen geöffnet. Sehr viele Tabellen.

„Entschuldigung.“

„Was ist?“

„Die Kundin vorne mit der Tür. Lea antwortet nicht. Agnieszka ist auf Baustelle.“

Ralf sah ihn an.

„Dann Ticket.“

Finn wartete.

„Wo?“

Ralf schloss kurz die Augen.

„Frag Dennis.“

„Der telefoniert.“

„Sandra.“

Finn nickte.

„Danke.“

Er ging. Drei Schritte später drehte er sich um. Ralf sah bereits zur Tür.

„Was noch?“

„Was ist ein Ticket?“

Hinter Ralf standen zwei Bildschirme voller Jahresplanung. Vor ihm stand Finn.

„Sandra!“, rief er.

Um kurz nach neun klingelte Ralfs Telefon. Er ließ es klingeln. Dann noch einmal. Beim zweiten Mal nahm er ab.

„Ja?“

Ralf hörte zu.

„Murat, ich bin bis zehn raus.“

„Was heißt, der LKW steht da?“

Finn sah zu Sandra. Sie tippte weiter.

„Was heißt, keiner weiß wohin damit?“

Er schwieg einen Moment.

„Dann soll Klaus entscheiden.“

In diesem Moment kam Klaus aus dem Lager. Er hatte seinen Namen gehört.

„Was soll ich entscheiden?“

Sandra zeigte auf den Hof. Klaus sah durch die Scheibe.

„Der gehört zum Nachbarn.“

Finn folgte seinem Blick. Auf dem LKW stand tatsächlich der Name des Nachbarbetriebs.

„Woher weißt du das?“

Klaus sah Finn an. Dann noch einmal zum LKW.

„Weil's draufsteht.“

Eine Minute später war der LKW weg. Ralfs Bürotür öffnete sich.

„Wer hat's gelöst?“

„Klaus“, sagte Sandra.

„Gut.“

Ralf sah Finn.

„Siehst du? So läuft das.“

Finn nickte. Er war nicht sicher, was genau er gesehen hatte.

Um 9:34 Uhr stand Lea in Ralfs Tür.

„Sorry.“

Ralf zeigte auf den Zettel. Lea sagte nur:

„Körner.“

Ralf setzte die Brille ab. Finn bemerkte sofort, dass es offenbar Dinge gab, für die „nicht stören“ galt. Und Dinge, die Körner hießen.

„Was ist?“

„Der Lieferant nennt jetzt den Freitag vor der Montage für das Sonderprofil.“

„Gut.“

„Ohne Zeitfenster.“

Ralf sah sie an.

„Montage ist Montag um acht?“

„Ja.“

„Dann Zeitfenster nachfordern.“

„Hab ich. Antwort: im Laufe des Tages.“

Ralf legte den Stift hin.

„Kann Agnieszka notfalls ohne das Profil anfangen?“

„Teilweise.“

„Dann verschieben wir jetzt noch nichts.“

Lea blieb in der Tür.

„Und wann sagen wir Körner, dass der Montag noch nicht wirklich sicher ist?“

Ralf dachte kurz nach.

„Was schlägst du vor?“

„Wiedervorlage Donnerstag. Wenn wir bis dahin keinen belastbaren Lieferzeitpunkt haben, rufen wir an.“

Ralf nickte.

„Mach.“

Lea ging. Finn stand zufällig in der Nähe.

„Was machst du da?“

„Eigentlich nichts.“

„Sehr gut.“

Die Tür ging wieder zu. Ralf sah ihr hinterher. Finn stand zufällig in der Nähe.

„Was machst du da?“

„Eigentlich nichts.“

„Sehr gut.“

Die Tür ging wieder zu.

Kurz vor zehn stand Sandra darin.

„Bank.“

Ralf nahm die Brille ab.

„Was ist?“

„Nichts.“

„Warum sagst du dann Bank?“

„Die wollen die aktuelle BWA.“

„Dann schick.“

„Mach ich.“

Sandra blieb stehen. Ralf wartete.

„Was noch?“

„Du hast letzte Woche gesagt, bei Bankthemen willst du immer informiert werden.“

Ralf erinnerte sich.

„Stimmt.“

„Ich informiere.“

Sie ging. An der Tür drehte sie sich um.

„Die Kaffeemaschine zeigt übrigens Entkalken.“

„Sandra.“

„Nur Information.“

Um 10:03 Uhr kam Ralf aus seinem Büro. Sandra sah auf die Uhr.

„Geschafft?“

„Teilweise.“

„Wie weit?“

Ralf antwortete nicht. Er ging zur Kaffeemaschine. Drückte Kaffee. Die Maschine mahlte.

Brummte. Dann stand auf dem Display:

ENTKALKEN

Kein Kaffee. Ralf drückte noch einmal. Nichts.

„Sandra.“

„Ja?“

„Kaffeemaschine.“

Sandra sah auf das Display.

„Kommt drauf an.“

Ralf drehte sich zu ihr. Sie grinste.

Am Mittag öffnete Finn sein Berichtsheft. Unter die erste Seite schrieb er:

Tag 2

Dann:

„Kannst du mal eben?“ heißt nicht kurz.

Er dachte nach.

Wenn Ralf nicht entscheiden soll, muss man wissen, wer sonst.

Noch eine Zeile.

Das ist manchmal schwieriger als die eigentliche Frage.

Klaus setzte sich ihm gegenüber.

„Was schreibst du?“

Finn drehte das Heft zu ihm. Klaus las.

„Lernst schnell.“

„Ist das hier immer so?“

Klaus nahm sein Brot aus der Dose.

„Nee.“

Finn wartete.

„Manchmal ist viel los.“

Finn wusste nicht, ob Klaus einen Witz gemacht hatte.

Nach zwei Tagen hielt er beides für möglich.

Das haben wir immer so gemacht

In seiner dritten Woche wusste Finn, dass „Das haben wir immer so gemacht“ kein historischer Befund war. Es war eine Verteidigungsposition. Man sagte den Satz meistens dann, wenn jemand gefragt hatte, warum man etwas so machte. An diesem Mittwoch ging es um eine Fensterbank.

Frau Neumann war gut vorbereitet. Eiche. 164 Zentimeter lang. 27 Zentimeter tief.

30 Millimeter stark.

„Samstag wäre perfekt.“

Dennis tippte.

„Kriegen wir hin.“

Am anderen Ende des Raumes hob Sandra den Kopf. Nur ein wenig. Finn saß inzwischen lange genug dort, um zu erkennen, dass etwas passiert war. Dennis erkannte es nicht.

Oder ignorierte es. Nachdem Frau Neumann gegangen war, fragte Sandra:

„Samstag?“

Dennis sah auf.

„Ja.“

„Abholung Hamm?“

„Ja.“

„Wie?“

„Was wie?“

„Wie kommt die Fensterbank Samstag nach Hamm?“

Dennis lehnte sich zurück.

„Interner Transport.“

„Freitagmorgen.“

„Dann schneiden wir Donnerstag.“

„Jörg ist Donnerstag beim Aufmaß.“

„Seit wann?“

Sandra sah ihn an.

„Seit Montag.“

„Welcher Montag?“

„Dieser.“

Lea kam mit einem Ordner vorbei.

„Was ist?“

Sandra sagte:

„Fensterbank Samstag.“

Lea schüttelte den Kopf.

„Geht nicht.“

Dennis drehte sich zu ihr.

„Warum weißt du das?“

„Sonderzuschnitt Freitag.“

„Seit wann?“

„Schon länger.“

„Wir haben immer Donnerstag geschnitten.“

Sandra sagte:

„Früher.“

„Drei Wochen sind nicht früher.“

Lea zuckte mit den Schultern.

„Im Mittelstand schon.“

Dennis öffnete den Team-Ordner. Finn stand hinter ihm.
Nach einigen Minuten lagen vier Dateien nebeneinander:

Montagsrunde_14-09_final

Montagsrunde_14-09_final_neu

Montagsrunde_14-09_final_neu2

Montagsrunde_14-09_FINAL_WIRKLICH

Finn zeigte auf die letzte.

„Ist die wirklich final?“

Sandra sagte:

„Damals.“

Dennis öffnete sie.

„Hier steht nichts von Freitag.“

Lea nahm ihm die Maus.

„Falsche Woche.“

„Die heißt doch 14.09.“

„Ja.“

„Wir haben heute den 23.“

„Genau.“

Dennis sah auf die Dateien.

„Dann warum—“

Sandra hob eine Hand.

„Bitte nicht.“

Am Ende rief sie Frau Neumann an. Sie erklärte die tatsächliche Reihenfolge. Zuschnitt in Marl, interne Tour nach Hamm, sichere Abholung Dienstag. Die Kundin war nicht begeistert.

Aber nach zwei Minuten war das Gespräch erledigt.

„Was hast du gesagt?“, fragte Dennis.

„Die Wahrheit.“

„Sehr revolutionär.“

Sandra lächelte. Dann widmete sie sich wieder ihrem Bildschirm. Finn blieb stehen.

„Woher wusstest du sofort, wann die Tour fährt?“

„Weil ich die mitorganisiere.“

„Steht das irgendwo?“

„Natürlich.“

„Wo?“

Sandra antwortete nicht sofort.

„Im Kalender.“

„Welchem?“

Sandra tippte.

„Ich schick dir den Link.“

Finn ging. Sandra sah ihm kurz hinterher.

Am Nachmittag suchte Finn mit Klaus eine Konstruktionslatte. Im System standen zwölf. Im Regal lagen neun.

„Drei fehlen.“

Klaus nickte.

„Schulte.“

„Was Schulte?“

„Reserviert.“

„Steht aber nicht im System.“

„Dann hat's keiner gebucht.“

„Woher weißt du's?“

Klaus zeigte auf drei Kreidestriche an der Seite des Pakets.

„Meine.“

Finn betrachtete die Striche.

„Was heißt das?“

„Drei für Schulte.“

„Das weiß doch keiner.“

„Ich.“

Finn wollte etwas sagen. Tat es erst ein paar Sekunden später.

„Aber du gehst irgendwann in Rente.“

Klaus nahm eine Latte heraus.

„Noch nicht.“

„Aber irgendwann.“

„Finn.“

„Ja?“

Klaus stellte die Latte vor ihm ab.

„Wenn ich morgen tot umfalle, wo würdest du nachgucken?“

Finn verzog das Gesicht.

„Kannst du nicht Rente sagen?“

„Dann lernst du's nicht.“

Finn sah zum Rechner.

„Im System.“

„Gut.“

„Aber da steht's nicht.“

„Auch gut.“

„Warum gut?“

Klaus ging ein paar Schritte weiter.

„Weil du jetzt weißt, dass wir ein Problem haben.“

Finn blieb stehen. Klaus drehte sich noch einmal um.

„Und bevor du fragst: Nein, die Lösung ist nicht, dass ich bis neunzig arbeite.“

Das war der längste Satz, den Finn bisher von ihm gehört hatte.

Später am Tag stand Agnieszka mit einer Zeichnung bei Dennis.

„Wer hat das freigegeben?“

Dennis sah auf.

„Was?“

Sie legte den Ausdruck auf seinen Tisch. Eine maßgefertigte Platte. Groß. Sehr groß.

„Kunde will die hier am Stück.“

„Ja.“

„Im ersten Stock.“

„Ja.“

„Treppenhausbreite?“

Dennis sagte nichts. Agnieszka zeigte auf die Maße.

„Die geht da nicht hoch.“

Dennis betrachtete die Zeichnung.

„Vielleicht hochkant.“

Agnieszka sah ihn an.

„Holz ist keine Flüssigkeit.“

Finn musste lachen. Dennis nicht.

„Was machen wir?“

„Teilen. Vor Ort verbinden. Oder Kran.“

„Kunde will keine Fuge.“

„Dann Kran.“

„Zu teuer.“

Agnieszka nahm die Zeichnung wieder an sich.

„Dann Fuge.“

„Der Kunde wird sauer.“

„Dann erklärst du ihm, dass Physik kein Kulanzfall ist.“

Sie ging. Finn sah ihr nach.

„Ist die immer so?“
Dennis blickte auf den Auftrag.
„Zum Glück.“

Am nächsten Vormittag stand Finn wieder mit Klaus im Lager. Diesmal suchten sie nicht. Klaus suchte bewusst nicht.

„Wo liegen die kleinen Edelstahlwinkel?“, fragte Finn.

Klaus sah ihn an.

„Keine Ahnung.“

Finn erstarrte.

„Wie keine Ahnung?“

„Find raus.“

„Du weißt das.“

„Vielleicht.“

Finn ging zum Rechner. Suchte. Fand eine Artikelnummer.
Dann einen Lagerplatz.

Regal acht. Dort lagen keine Winkel. Er kam zurück.

„System sagt Regal acht.“

„Mhm.“

„Da sind keine.“

„Mhm.“

„Kannst du mir jetzt sagen, wo sie sind?“

Klaus sah ihn an.

„Nein.“

Finn wusste inzwischen, wann Klaus Spaß hatte. Man erkannte es daran, dass er noch weniger lächelte als sonst. Er ging zurück. Fragte einen Kollegen.

Der wusste es nicht. Sah in einer alten Liste nach. Fand einen Hinweis auf einen früheren Lagerplatz. Regal fünfzehn.

Dort standen zwei Kartons. Finn nahm einen mit. Klaus nickte.

„Gut.“

„Warum steht Regal acht im System?“

„Weil wir vor drei Jahren umgeräumt haben.“

„Und keiner hat's geändert?“

Klaus zuckte mit den Schultern.

„Offenbar.“

Finn sah auf den Karton.

„Du wusstest es.“

„Ja.“

„Warum hast du's nicht gesagt?“

Klaus nahm den Lieferschein vor sich.

„Weil du in drei Jahren nicht wissen sollst, wo ich es weiß.“

Finn blieb stehen.

„Sondern?“

Klaus sah ihn an.

„Wo es stimmen muss.“

Am Mittag öffnete Finn sein Berichtsheft. Er schrieb:

Wissen ist gut.

Dann dachte er an die Kreidestriche. An Regal acht. An Klaus. Darunter schrieb er:

Zwei, die es wissen, sind besser.

Er überlegte noch einmal. Diesmal strich er den Satz nicht.

Lieber einmal zu viel fragen

Finn traf seine erste richtige Entscheidung an einem Donnerstagvormittag. Später würde er erfahren, dass es keine richtige Entscheidung gewesen war. Das war das Problem. Ein Kunde brachte drei ungeöffnete Pakete Parkett zurück.

Rechnung vorhanden. Zwölf Tage alt. Verpackung sauber. Kein Sondermaß.

Keine sichtbare Beschädigung. Nichts daran sah nach einer Situation aus, die einen Geschäftsführer erforderte.

„Die sind übrig“, sagte der Mann. „Kann ich die zurückgeben?“

Finn betrachtete die Pakete. Ralf sagte häufig, die Leute müssten selbstständiger werden. Dennis hatte ihm mehrmals erklärt, dass man bei Kunden nicht wegen jedem Kleinkram jemanden holen könne. Und Frau Schulte hatte erst am Dienstag gesagt, Verantwortung bedeute auch, Entscheidungen zu treffen.

Finn entschied.

„Kriegen wir hin.“

Der Kunde freute sich. Finn auch. Nur ein bisschen. Es war die kleine Zufriedenheit, die entsteht, wenn man etwas erledigt, ohne einen Erwachsenen holen zu müssen.

Was bei Finn insofern unfair gedacht war, als er selbst seit einem halben Jahr erwachsen war. Er nahm die Ware zurück. Druckte einen Beleg. Klebte einen Zettel auf die Pakete.

RÜCKNAHME

Dann kam Frau Schulte. Frau Schulte hatte die besondere Fähigkeit, einen Vorgang allein durch ihre Anwesenheit steuerlich relevant aussehen zu lassen. Sie blieb stehen.

„Was ist das?“

„Rücknahme.“

„Das sehe ich.“

Sie nahm den Beleg. Finn wartete. Frau Schulte las. Dann noch einmal.

„Wer hat das freigegeben?“

Finn brauchte einen Moment, bis er verstand, dass dies keine organisatorische, sondern eine persönliche Frage war.

„Ich.“

Frau Schulte hob den Kopf.

„Du?“

Der kleine Stolz verschwand.

„Ja.“

„Warum?“

Finn deutete auf die Pakete.

„Ungeöffnet. Können wir wieder verkaufen.“

Frau Schulte drehte die Rechnung zu ihm.

„Projektrabatt.“

Finn sah auf die Zahl.

„Und?“

„Der Kunde hat die Gesamtmenge rabattiert bekommen. Jetzt nimmst du einen Teil davon zurück.“

„Aber wir können die Pakete doch wieder verkaufen.“

„Darum geht's nicht.“

Das war einer dieser Sätze, nach denen man wusste, dass es komplizierter wurde.

„Hast du Ralf gefragt?“

Finn schüttelte den Kopf. Frau Schulte legte den Beleg zurück.

„Nächstes Mal bitte vorher.“

Eine halbe Stunde später stand Finn bei Dennis.

„Darf ich Rücknahmen entscheiden?“

Dennis blickte vom Bildschirm auf.

„Kommt drauf an.“

Finn kannte diesen Satz inzwischen.

„Worauf?“

„Ware. Zustand. Kunde. Preis. Grund.“

„Und woher weiß ich, ob ich darf?“

Dennis schien die Frage zum ersten Mal selbst zu prüfen. Nach einigen Sekunden kam er bei jener Lösung an, mit der WERTIG bislang erstaunlich gut gefahren war.

„Im Zweifel fragst du.“

„Ralf?“

Dennis deutete Richtung Büro.

„Lieber einmal zu viel.“

Am Nachmittag wollte eine Kundin zwei Holzlatten als Muster mitnehmen. Warenwert zusammen 7,80 Euro. Finn ging zu Ralf.

„Kann die Kundin die zwei Latten als Muster mitnehmen?“

Ralf sah erst die Latten an. Dann Finn.

„Wegen acht Euro kommst du zu mir?“

„Frau Schulte hat heute Morgen gesagt—“

„Finn.“

Ralf zeigte auf seinen Kopf.

„Du hast doch einen.“

Finn nickte.

„Ja.“

„Dann benutz ihn.“

Die Kundin bekam die Latten. Am nächsten Vormittag nahm Finn eine geöffnete Packung Beschläge zurück. Ohne zu fragen. Ralf sah den Vorgang später.

„Bei sowas musst du vorher fragen.“

Finn sah ihn an.

„Okay.“

„Die können wir nicht einfach wieder verkaufen.“

„Okay.“

„Das ist was anderes als zwei Latten.“

„Okay.“

Ralf hielt inne.

„Du bist jetzt sauer.“

„Nein.“

„Siehst aber so aus.“

Finn schüttelte den Kopf.

„Ich versuche nur rauszufinden, wann ich fragen soll.“

Ralf lehnte sich zurück.

„Bei Sachen mit Geld, Kulanz, Risiko.“

Finn wartete.

„Was ist Risiko?“

Ralf sah ihn an. Finn hob beide Hände.

„Ich frage nur.“

Danach fragte Finn häufiger. Wegen einer Dose Öl. Wegen eines Kunden, der seine Ware zwei Tage länger stehen lassen wollte. Wegen einer kostenlosen Lieferung.

Wegen eines beschädigten Kartons. Wegen eines Abholtermins, der verschoben werden sollte. Am Mittwoch rief Ralf ihn ins Büro.

„Finn.“

„Ja?“

„Du musst doch nicht wegen jedem Kleinkram fragen.“

Finn setzte sich.

„Okay.“

„Du sollst selbstständig werden.“

„Okay.“

„Ich kann nicht jede Entscheidung hier treffen.“

Finn nickte. Ralf wartete. Finn sagte nichts.

„Was?“

„Nichts.“

„Sag.“

Finn zögerte.

„Wenn ich selbst entscheide und es falsch ist, heißt es, ich hätte fragen sollen.“

Ralf hörte zu.

„Und wenn ich frage, heißt es, ich soll selber denken.“

Ein paar Sekunden war es still. Dann sagte Ralf:

„Ja.“

Finn wartete. Mehr kam zunächst nicht.

„Okay.“

Er stand auf.

„Finn.“

„Ja?“

Ralf zeigte auf den Stuhl.

„Setz dich noch mal.“

Finn setzte sich. Ralf schob seinen Kalender zur Seite.

„Das ist tatsächlich nicht sauber.“

Finn war nicht sicher, ob er richtig gehört hatte.

„Was?“

„Was du entscheiden darfst.“

„Ach so.“

„Wir müssen dir klarer sagen, wo du frei bist und wo nicht.“

Finn nickte.

„Okay.“

Ralf zeigte auf ihn.

„Aber das heißt nicht, dass du dann gar nicht mehr selber denkst.“

Finn musste lachen.

„Ich sag nichts.“

„Sehr gut.“

Am selben Nachmittag kam Murat mit einem Blatt Papier ins Büro. Finn war ebenfalls dort, weil er eine Unterschrift brauchte.

„Was ist das?“, fragte Ralf.

„Dein Dienstag.“

„Wie meinst du das?“

„Ich hab mitgeschrieben.“

Murat legte den Zettel hin.

Rückfragen / Freigaben Dienstag

Rabatt: 4
Kulanz: 3
Lieferung: 2
Personal: 1
Terminverschiebung: 5
Einkauf: 3
Sonstiges: 8 Gesamt: 26 Ralf sah das Blatt an.

„Du hast meine Fragen gezählt?“

„Freigaben.“

„Warum?“

Murat zuckte mit den Schultern.

„Du sagst dauernd, du kommst zu nichts.“

Ralf blickte weiter nach unten. Dort stand:

geschätzt: 3 h 40 min

„Geschätzt?“

„Ja.“

„Dann ist die Zahl doch wertlos.“

Murat nahm den Zettel zurück.

„Okay.“

Er ging zur Tür. Ralf sah ihm hinterher.

„Was okay?“

Murat drehte sich noch einmal um.

„Dann waren's kostenlos knapp vier Stunden.“

„Dann waren's kostenlos knapp vier Stunden.“

„Ihr seid heute alle sehr lustig“, sagte Ralf.

Murat ging. Ralf blieb sitzen. Auf seinem Tisch lag eine
Mappe mit der Aufschrift:

STRATEGIE 2027

Sie war seit Dienstag nicht geöffnet worden. Finn legte sein
Formular hin. Ralf unterschrieb.

„Und du?“

„Was?“

„Nicht auch noch irgendwas Kluges sagen.“

Finn schüttelte den Kopf.

„Nein.“

Er nahm das Formular. An der Tür blieb er stehen.
„Darf ich’s ins Berichtsheft schreiben?“
Ralf sah ihn an. Finn grinste. Ralf ebenfalls.
„Raus.“

Am Abend saß Finn noch kurz im Aufenthaltsraum. Er öffnete das Berichtsheft. Las die ersten Seiten. Dann schrieb er:

Selbstständig heißt nicht: alles allein entscheiden.

Darunter:

Fragen ist auch Arbeit.

Er dachte an Murats Zettel. An Ralfs ungeöffnete Strategiemappe. Dann ergänzte er:

Für beide.

Er klappte das Heft zu. Im Flur rief jemand:

„Ralf?“

Finn hörte eine Tür aufgehen.

„Ja?“

„Nur ganz kurz.“

Finn nahm seine Jacke und ging. Er wusste inzwischen, dass es länger dauern würde.

TEIL II

Irgendwer muss es wissen

Der Kunde wartet

Herr Schröder wollte einen Preis. Nicht Beratung. Nicht Inspiration. Nicht herausfinden, welche Platte am besten zu seiner Persönlichkeit passte.

Einen Preis.

„Siebdruckplatte, achtzehn Millimeter.“

Dennis nickte.

„Welche Größe?“

„Zweieinhalb auf einsfünfundzwanzig.“

„Ganze Platte?“

„Ja.“

„Wofür?“

Herr Schröder sah ihn an.

„Anhänger.“

„Okay.“

„Was kostet die?“

Dennis drehte sich zum Bildschirm. Finn saß inzwischen regelmäßig am Arbeitsplatz daneben. Nicht, weil dort eine feste Aufgabe auf ihn wartete, sondern weil Dennis relativ gut erklären konnte, was er tat. Zumindest solange niemand fragte, warum.

Dennis tippte. Öffnete einen Artikel. Schloss ihn wieder.

„Einen Moment.“

Herr Schröder nickte. Dennis klickte noch einmal.

„Unser System zeigt mir hier gerade keinen aktuellen Preis.“

„Okay.“

„Ich frag eben.“

Finn bemerkte, dass „eben“ im Verkauf ein enger Verwandter von „kurz“ war. Dennis rief den Einkauf an. Keine Antwort. Er schrieb Sandra.

18er Siebdruck volle Platte Preis?

Sandra antwortete:

welche

Dennis:

normal

Drei Punkte erschienen. Dann:



Dennis schrieb:

Kunde steht hier

Sandra:

Birke? Pappel? Anwendung?

Dennis sah Herrn Schröder an.

„Birke oder Pappel?“

„Siebdruck.“

„Ja.“

„Was ist der Unterschied?“

Dennis begann zu erklären. Nach ungefähr einer Minute hob Herr Schröder die Hand.

„Ich brauche einfach eine stabile Platte für meinen Anhänger.“

„Dann eher Birke.“

„Gut.“

„Ich will nur nicht die falsche empfehlen.“

„Verstehe ich.“

„Deshalb frage ich.“

„Verstehe ich auch.“

Finn sah auf die Uhr. Vier Minuten. Beim Arzt wäre das eine Sensation gewesen. Wenn man den Preis einer Platte wissen wollte, begann Zeit offenbar anders zu funktionieren.

Dennis rief Murat an.

„Weißt du zufällig aktuell achtzehn Siebdruck?“

Finn verstand nur Teile der Antwort.

„Ja, netto.“

„Ganze Platte.“

„Okay.“

Dennis legte auf.

„Müsste knapp unter hundert netto liegen.“

Herr Schröder nickte.

„Dann hundertneunzehn brutto ungefähr?“

Dennis hob sofort die Hand.

„Moment. Ich will dir nichts Falsches sagen.“

Herr Schröder sah ihn an.

„Sie haben gerade einen Preis gesagt.“

„Ungefähr.“

„Ich hatte ungefähr gefragt.“

Dennis lächelte.

„Ich würde es gern sauber machen.“

Herr Schröder sah auf die Uhr. Finn verstand ihn.

Dennis schickte Finn ins Lager.

„Frag Klaus, ob Birke achtzehn da ist.“

„Wie viel?“

„Ganze Platte. Bestand.“

Klaus stand an einem Wareneingang.

„Siebdruck achtzehn Birke?“

Er zeigte nach links.

„Zweite Gasse.“

„Wie viele?“

„Gestern vier.“

„Und heute?“

Klaus sah ihn an.

„Wenn du wissen willst, wie viele jetzt da sind, musst du zählen.“

Finn ging. Drei. Im System standen fünf. Als er zurückkam, zeigte Klaus nur mit dem Kopf Richtung Rechner.

„Murat.“

Finn grinste.

„Du wolltest gerade sagen: Frag mal—“

„Nein.“

„Doch.“

„Geh arbeiten.“

Als Finn wieder im Verkauf war, hatte Herr Schröder seine Jacke bereits geschlossen.

„Wissen Sie was? Schicken Sie mir den Preis einfach per Mail.“

Dennis wirkte erleichtert.

„Gerne. Wie ist die Adresse?“

Herr Schröder nannte sie. Dennis tippte.

„Telefonnummer auch noch kurz?“

„Wofür?“

„Falls wir Rückfragen haben.“

„Zu einer Platte?“

Dennis hielt inne.

„Ja, gut.“

Herr Schröder lächelte zum ersten Mal.

„Mail reicht.“

„Perfekt.“

Der Kunde ging. Finn sah hinterher.

„Hat er jetzt einen Preis?“

Dennis blickte auf den Bildschirm.

„Fast.“

Um 11:06 Uhr bekam Herr Schröder eine automatische Mail.

**Vielen Dank für Ihre Anfrage. Ein Fachberater
wird sich schnellstmöglich bei Ihnen melden.**

Zu diesem Zeitpunkt hatte er bereits bestellt. Nicht bei WERTIG. Das erfuhr dort niemand. Verlorene Kunden hatten einen organisatorischen Vorteil:

Sie machten hinterher erstaunlich wenig Arbeit.

Am Nachmittag lag bei Murat eine Liste offener Vorgänge. Ralf hatte darum gebeten.

„Was heißt offen?“, fragte er.

Murat sah ihn an.

„Nicht zu.“

„Danke.“

„Gerne.“

Ralf ging die Liste durch.

„Warum ist Henning seit vier Tagen offen?“

Murat öffnete das CRM.

„Haustür. Sondermaß.“

„Und?“

„Hier steht: Chef fragen.“

Ralf sah hoch.

„Wer hat das geschrieben?“

Dennis wurde gerufen.

„Henning?“, fragte Ralf.

Dennis brauchte kurz.

„Haustür Altbau.“

„Warum Chef fragen?“

„Sondermaß.“

„Was soll ich da entscheiden?“

Dennis öffnete den Vorgang. Blätterte durch Bilder und Maße.

„Eigentlich müsste Agnieszka sagen, ob das technisch geht.“

Ralf sah ihn an.

„Warum steht dann mein Name da?“

Dennis dachte ernsthaft darüber nach.

„Weiß ich nicht mehr.“

Agnieszka bekam die Maße. Zehn Minuten später kam die Antwort:

Machbar. Angebot kann raus.

Kein Geschäftsführer nötig.

Am nächsten Vormittag rief Dennis Frau Henning an. Sie war freundlich.

„Alles gut“, sagte sie.

Dann fragte sie:

„Warum hat das eigentlich vier Tage gedauert?“

Dennis hätte erzählen können, dass Agnieszka auf Baustelle war. Dass im CRM „Chef fragen“ gestanden hatte. Dass der Chef dafür gar nicht zuständig gewesen war. Dass mehrere Menschen gearbeitet hatten.

Stattdessen sagte er:

„Weil wir es nicht sauber weitergegeben haben.“

Frau Henning sagte:

„Okay.“

Das war alles. Finn hatte das Gespräch mitgehört.

„War das unangenehm?“

„Ja.“

„Warum hast du nicht erklärt, was passiert ist?“

Dennis sah ihn an.

„Weil das der Kundin egal sein darf.“

Finn sagte nichts mehr. Später schrieb er in sein Berichtsheft:

Intern fühlt sich Warten oft nach Arbeit an.

Darunter:

Draußen ist es einfach Warten.

Er las den Satz. Schloss das Heft. Zum ersten Mal hatte er das Gefühl, etwas verstanden zu haben, das nicht nur bei WERTIG galt.

Noch am selben Nachmittag kam Lea mit dem Handy in der Hand in den Verkauf.

„Körner hat den Poolbauer jetzt für Dienstag festgemacht.“

Dennis sah vom Bildschirm auf.

„Weil wir Montag anfangen.“

„Ja.“

Dennis nickte.

„Montag steht.“

Lea blieb einen Moment stehen.

„Dann schreibe ich ihm das auch so.“

Dennis sagte nichts mehr. Lea tippte die Nachricht.

Nur kurz freigeben

Die E-Mail trug den Betreff:

BITTE KURZ FREIGEBEN

Ralf öffnete sie zwischen zwei Terminen. Im Anhang lag:

Angebot_Hansen_final_neu2.pdf

Elf Seiten. Ralf scrollte bis zur letzten Seite, sah den Gesamtpreis und schrieb zurück:

Was genau?

Keine Minute später kam Dennis' Antwort.

Preis

Ralf tippte:

Welcher

Diesmal dauerte es etwas länger.

gesamt

Ralf stand auf. Wenn er ohnehin erst herausfinden musste, was er freigeben sollte, konnte er auch hinübergehen. Dennis saß vor zwei Bildschirmen. Auf dem einen das Angebot, auf dem anderen eine Mail des Kunden.

„Was willst du?“

Dennis zeigte auf den Gesamtpreis.

„Fünf Prozent.“

„Warum?“

„Kunde will.“

Ralf wartete. Dennis grinste.

„Wettbewerbsangebot.“

„Wie hoch?“

„Sagt er nicht.“

„Marge?“

Dennis klickte.

„Moment.“

Ralf blieb stehen. Finn saß zwei Tische weiter und sortierte Unterlagen. Bei WERTIG brauchte man für viele interne Informationen keine besondere Berechtigung. Es reichte, in Hörweite zu arbeiten.

„Siebenundzwanzig“, sagte Dennis.

„Vor Rabatt?“

„Ja.“

„Montage drin?“

„Ja.“

„Neukunde?“

„Ja.“

„Folgepotenzial?“

Dennis überlegte.

„Hat ein Haus.“

Ralf sah ihn an.

„Gute Recherche.“

„Danke.“

Ralf rechnete kurz im Kopf.

„Drei Prozent.“

Dennis nickte.

„Okay.“

Ralf ging zurück. Drei Minuten später stand Dennis in seiner Tür.

„Nur noch kurz.“

Ralf legte den Stift hin.

„Was?“

„Bei fünf unterschreibt er heute.“

„Dann fünf.“

Dennis grinste.

„Perfekt.“

„Aber nur heute.“

„Klar.“

„Und schreib dazu, dass es eine Ausnahme ist.“

„Mach ich.“

Ralf nahm den Stift wieder auf. Dennis war schon weg.
Nach ein paar Sekunden legte Ralf den Stift noch einmal hin.
Er öffnete den Kalender.

Sein nächster Termin war in vier Minuten.

Drei Wochen später wollte ein anderer Kunde fünf Prozent.

„Hansen hat auch fünf bekommen“, sagte Dennis.

Ralf sah vom Bildschirm auf.

„Hansen war Ausnahme.“

„Der hier unterschreibt auch sofort.“

„Darum ging's bei Hansen nicht.“

Dennis wartete. Ralf begann:

„Bei Hansen war ...“

Er stoppte. Murat saß ebenfalls im Raum. Er sagte nichts,
sah aber interessiert aus. Ralf versuchte es noch einmal.

„Das war einfach eine andere Situation.“

Murat nickte langsam.

„Sehr belastbare Kategorie.“

„Jetzt fang du nicht auch noch an.“

Dennis lehnte sich zurück.

„Was war denn anders?“

Ralf suchte. Marge. Neukunde. Wettbewerb.

Projektgröße. Montage. Irgendetwas davon hatte eine Rolle
gespielt. Vielleicht alles.

Vielleicht vor allem der Satz: Bei fünf unterschreibt er
heute.

„Ich weiß es gerade nicht mehr genau.“

Dennis hob eine Augenbraue.

„Dann soll ich fragen?“

Ralf sah ihn an.

„Ja.“

„Gut.“

Dennis stand auf.

„Deshalb bin ich ja hier.“

Freigaben waren eine elegante Erfindung. Die Arbeit war verteilt. Dennis führte das Gespräch. Der Einkauf lieferte Zahlen.

Lea prüfte, ob Montagekapazität da war. Murat kannte die wirtschaftliche Seite. Frau Schulte sah auf Zahlungsbedingungen und offene Posten. Und am Ende sagte Ralf Ja.

Niemand hätte behauptet, dass Ralf all diese Arbeit selbst erledigte. Ohne ihn blieb sie trotzdem erstaunlich oft kurz vor dem Ziel stehen. Lea erlebte das fast täglich. An einem Dienstagmorgen hatte sie zwei Montageprojekte und nur ein Team.

Peters war seit Wochen bestätigt. Am Folgetag sollte dort der Elektriker weiterarbeiten. Kramer war Neukunde und konnte ausschließlich am Donnerstag. Lea hatte beide Vorgänge vor sich, dazu die Einsatzplanung und drei Nachrichten aus der Montage.

Sie ging zu Ralf.

„Ich brauche eine Priorität.“

Ralf sah hoch.

„Welche?“

„Peters oder Kramer.“

„Was spricht für Peters?“

„Bestätigter Termin. Elektriker hängt dran. Wenn wir verschieben, verschiebt sich der Rest.“

„Und Kramer?“

„Neukunde. Nur Donnerstag möglich. Wenn wir absagen, fährt er vielleicht woanders hin.“

Ralf dachte kurz nach.

„Peters.“

Lea nickte.

„Gut.“

Sie ging nicht. Ralf bemerkte es.

„Was?“

„Kramer wird sauer.“

„Dann erklär ihm die Situation.“

„Hab ich im Kopf durchgespielt.“

„Und?“

„Wird sauer.“

Ralf atmete aus.

„Dann Kramer.“

Lea bewegte sich keinen Zentimeter.

„Dann steht Peters Elektriker am Freitag vor halbfertiger Arbeit.“

Ralf sah sie an. Lea sah zurück.

„Genau“, sagte sie.

„Was willst du von mir?“

„Nicht die Entscheidung.“

„Sondern?“

Lea setzte sich.

„Welche Art von Schaden wir höher gewichten.“

Ralf sagte nichts.

„Wenn Folgegewerke dranhängen, halten wir den bestätigten Termin? Auch wenn der andere Kunde wirtschaftlich interessanter ist? Oder gilt Neukunde vor Bestandskunde? Oder höherer Auftrag vor kleinerem?“

Ralf lehnte sich zurück.

„So schwarz-weiß ist das nicht.“

„Weiß ich.“

„Dann musst du abwägen.“

Lea nickte.

„Mach ich.“

Sie deutete auf die beiden Aufträge.

„Nur würde ich gern wissen, nach welchem Prinzip.“

Für einen Moment war es ruhig. Ralf sah wieder auf Peters. Dann Kramer.

„Bestätigte Termine mit direkten Folgegewerken zuerst. Wenn nichts Außergewöhnliches dagegenspricht.“

Lea nickte.

„Dann Peters.“

„Ja.“

Sie stand auf. Diesmal ging sie. Ralf rief ihr hinterher:

„Und Kramer persönlich anrufen.“

Lea drehte sich kurz um.

„Hatte ich sowieso vor.“

Als Lea wieder an ihrem Platz saß, blinkte eine Mail vom Lieferanten auf. Betreff: Sonderprofil Körner. Der bestätigte Termin blieb der Freitag vor dem Montagestart; eine Uhrzeit gab es weiterhin nicht. Lea setzte sich für Donnerstagvormittag eine Wiedervorlage und markierte im Auftrag den internen Transport nach Hamm.

Dann rief sie Kramer an.

Am Nachmittag musste Ralf einen Newsletter „kurz freigeben“. Er änderte den Betreff. Strich drei Ausrufezeichen. Formulierte den Einstieg neu.

Entfernte „JETZT TERMIN SICHERN“. Setzte stattdessen:

Wenn Sie möchten, schauen wir gemeinsam, was für Ihr Projekt sinnvoll ist.

Dann änderte er noch den Schluss. Zwölf Minuten später antwortete er:

passt jetzt

Finn saß bei Sandra und sah die neue Version auf ihrem Bildschirm.

„Hat er den freigegeben?“

Sandra scrollte.

„Ja.“

„Oder geschrieben?“

Sie sah ihn an.

„Auch.“

Finn nickte.

„Dann ist Freigabe manchmal Arbeit, die jemand anderes angefangen hat.“

Sandra grinste.

„Schreib das besser nicht in dein Berichtsheft.“

Auf Ralfs Bildschirm lag noch eine andere Mail. Der Betreff lautete: KI IM MITTELSTAND – WAS SIE JETZT TUN MÜSSEN.

Ralf las den Betreff, markierte die Nachricht erneut als ungelesen und verschob sie damit in eine bei WERTIG ausgesprochen stabile Kategorie: später.

Murat hatte inzwischen angefangen, Ralfs Freigaben zu zählen. Nicht offiziell. Er sagte, es sei aus Interesse. Sandra sagte, er wolle Ralf ärgern.

Beides schloss sich nicht aus. Am Freitag legte Murat ihm einen Ausdruck hin.

Woche 38 – Rückfragen / Freigaben Geschäftsführung

Rabatt: 11 Kulanz: 7 Lieferung: 5 Terminänderung: 8
Einkauf: 6 Personal: 3 Sonstiges: 14 Ralf sah auf die Liste.

„Was soll ich damit?“

„Angucken.“

„Warum?“

„Du sagst, du kommst zu nichts.“

Ralf las weiter. Unten stand:

geschätzter Zeitaufwand: 6 h 18 min

Er sah hoch.

„Geschätzt?“

„Ja.“

„Dann ist die Zahl doch wertlos.“

Murat nahm das Blatt zurück.

„Okay.“

Er ging zur Tür. Ralf sah ihm hinterher.

„Was heißt okay?“

Murat drehte sich um.

„Dann waren es kostenlos sechs Stunden.“

Finn stand am Aktenschrank und betrachtete plötzlich mit großer Aufmerksamkeit einen Ordner mit der Beschriftung

Versicherungen 2024. Ralf sah zu ihm.

„Du lachst.“

„Nein.“

„Doch.“

„Nur innerlich.“

„Noch schlimmer.“

Murat ging. Ralf blieb mit dem Ausdruck sitzen. Er warf ihn nicht weg. Er legte ihn auf die Mappe, auf der **STRATEGIE 2027** stand.

Dafür bin ich nicht zuständig

Herr Balzer hatte eine falsche Tür. Nicht irgendeine. Seine. Die Zarge war Eiche.

Das Türblatt Weiß. Bestellt hatte er nach eigener Aussage alles in Eiche. Dennis öffnete den Auftrag.

„Hier steht Türblatt Weiß.“

Herr Balzer sah auf den Bildschirm.

„Das sehe ich.“

„Und Zarge Eiche.“

„Das sehe ich auch.“

„Dann wurde es so bestellt.“

Herr Balzer ließ den Blick zwischen Dennis und dem Bildschirm wandern.

„Aber nicht von mir.“

Damit war die Sache komplizierter geworden. Dennis öffnete das ursprüngliche Angebot. Eiche. Dann das Aufmaß. Eiche. Dann den Auftrag. Türblatt Weiß.

„Okay.“

Herr Balzer nickte.

„Genau.“

Finn saß ein Stück weiter und wusste inzwischen, dass dieses „Okay“ nichts damit zu tun hatte, dass etwas okay war. Dennis rief Sandra. Sandra öffnete die Bestellung.

„Ich habe Weiß bestellt.“

Herr Balzer sah zu ihr.

„Warum?“

„Weil im Auftrag Weiß steht.“

„Wer hat das da reingeschrieben?“

Sandra scrollte.

„Das kann ich nicht sehen.“

Lea kam dazu. Dann Agnieszka. Aufmaß sauber. Angebot sauber.

Bestellung entsprechend Auftrag. Montage entsprechend Bestellung. Alles war nachvollziehbar. Nur die Tür war falsch.

Herr Balzer stand vor fünf Menschen, von denen jeder erklären konnte, warum sein eigener Teil richtig gewesen war.

„Dann anders“, sagte er schließlich. „Wer ist verantwortlich?“

Es wurde still. Nicht unangenehm lang. Nur lang genug. Dennis begann:

„Also verantwortlich für den Verkauf bin grundsätzlich—“

Herr Balzer hob die Hand.

„Ich will keine Abteilung.“

Dennis hörte auf.

„Ich will wissen, wer das jetzt löst.“

In diesem Moment kam Ralf aus seinem Büro. Er hatte den Namen Balzer offenbar oft genug gehört.

„Was ist los?“

Herr Balzer drehte sich zu ihm.

„Meine Tür ist falsch.“

Ralf sah zum Bildschirm. Dann zur Tür, die auf einem Foto zu sehen war.

„Was brauchen Sie?“

„Eiche.“

„Dann bekommen Sie Eiche.“

Herr Balzer sagte nichts.

„Wir bestellen neu. Express, wenn möglich. Den Ausbau und die neue Montage übernehmen wir.“

„Und wer zahlt?“

„Wir.“

„Gut.“

Ralf hielt kurz inne.

„Und wir klären intern, wo das passiert ist.“

Herr Balzer sah ihn an.

„Das ist mir ehrlich gesagt egal.“

Ralf nickte.

„Darf es auch.“

Zum ersten Mal an diesem Vormittag entspannte sich Herr Balzers Gesicht ein wenig.

Nachdem er gegangen war, blieb das Team stehen. Ralf sah in die Runde.

„Jetzt möchte ich trotzdem wissen, wie das passiert ist.“

Sandra öffnete noch einmal den Verlauf. Dennis das Angebot. Lea das Projekt. Agnieszka das Aufmaß.

Sie fanden keine dokumentierte Kundenänderung. Keinen Vermerk. Keine Mail. Keine Notiz.

Nur irgendwann zwischen Angebot und Auftrag war Eiche zu Weiß geworden.

„Wer prüft das?“, fragte Ralf.

Niemand antwortete sofort. Finn beobachtete die Gesichter. Sandra hatte bestellt, was im Auftrag stand. Dennis hatte ursprünglich Eiche angeboten.

Lea war erst später in den Vorgang gekommen. Agnieszka hatte beim Aufmaß Eiche dokumentiert. Jeder hatte eine plausible Grenze. Das Problem hatte keine.

„Ich kann schauen, ob es eine ältere Version gibt“, sagte Sandra schließlich.

Dennis sagte:

„Ich prüfe meine Mails.“

Lea:

„Ich guck in die Projektkommunikation.“

Ralf nickte.

„Und wer zieht das am Ende zusammen?“

Wieder Stille. Klaus lief vorbei. Finn wusste nicht, ob er zufällig kam oder nur die ungewöhnlich große Ansammlung stiller Menschen bemerkt hatte.

„Was ist?“

„Falsche Tür“, sagte Finn.

Klaus sah in die Runde.

„Wer ist zuständig?“

Ralf zeigte auf alle.

„Das versuchen wir gerade herauszufinden.“

Klaus nickte.

„Dann viel Erfolg.“

Er ging weiter.

Am Nachmittag lag ein beschädigtes Bodenpaket mitten im internen Gang. Es war im Wareneingang aufgefallen. Der Einkauf sollte reklamieren. Der Einkauf sagte, Logistik müsse erst dokumentieren, wie die Ware angekommen sei.

Logistik sagte, sie sei bereits beschädigt angeliefert worden. Das Lager sagte, damit sei es ein Einkaufsthema. Sandra bekam eine Mail dazu und leitete sie zurück. Nach einer knappen Stunde stand das Paket immer noch am selben Ort.

Nur mit mehr Kommunikation. Klaus nahm einen dicken Stift. Schrieb auf ein Blatt:

WEM GEHÖRT DAS PROBLEM?

Er klebte es auf das Paket. Frau Schulte kam vorbei. Las. Schrieb darunter:

NICHT BUCHHALTUNG

Dennis ergänzte später:

NICHT VERKAUF

Klaus schrieb:

DANN VIEL ERFOLG

Als Ralf den Karton sah, blieb er stehen.

„Was soll das?“

Klaus sah vom Lieferschein auf.

„Prozessbeschreibung.“

„Das ist nicht hilfreich.“

Klaus deutete auf den Karton.

„Der weiß jetzt wenigstens, woran er ist.“

Agnieszka beendete die Sache. Sie nahm die Fotos vom Wareneingang, verglich Verpackung und Schaden und sagte:

„War schon beim Ankommen kaputt. Lieferant reklamieren. Ersatz.“

„Warum weißt du das so schnell?“, fragte Finn.

„Weil ich mir das ganze Problem angesehen habe.“

„Und die anderen?“

Agnieszka hob die Schultern.

„Haben jeweils ihren Teil gesehen.“

Finn nickte.

„Ist das oft so?“

„Oft genug.“

Dann nahm sie das beschädigte Paket.

„Und jetzt hilfst du mir, das aus dem Weg zu stellen.“

Am selben Abend fand Dennis eine alte Mail zu Balzer. Nicht vom Kunden. Von ihm selbst.

Auftrag bitte mit Weiß kalkulieren? Kunde überlegt noch.

Darunter keine Antwort. Keine spätere Korrektur. Dennis saß eine Weile vor dem Bildschirm. Dann ging er zu Sandra.

„Ich glaube, ich war's.“

Sandra las.

„Vielleicht.“

„Ich hab Weiß geschrieben.“

„Als Frage.“

„Aber irgendwer hat's übernommen.“

„Ja.“

Dennis nickte.

„Trotzdem.“

Am nächsten Morgen ging er zu Ralf. Nicht weil er musste.

„Balzer war vermutlich mein Ausgangspunkt.“

Ralf las die Mail.

„Kann sein.“

„Tut mir leid.“

Ralf legte sie weg.

„Mir ist lieber, wir wissen, wie es passiert ist.“

Dennis wartete.

„Und jetzt?“

„Jetzt bauen wir eine Änderung nicht mehr nur in irgendeine Mail. Wenn Material oder Oberfläche im Auftrag geändert wird, muss nachvollziehbar sein, wer das bestätigt hat.“

Dennis nickte.

„Okay.“

Ralf sah ihn an.

„Und Dennis?“

„Ja?“

„Dass du den Fehler gefunden hast, ist gut.“

Dennis lächelte schief.

„Der Kunde hätte lieber die richtige Tür.“

„Auch wahr.“

Finn schrieb an diesem Abend nichts über Schuld. Er hatte zuerst etwas formuliert, strich es aber wieder durch. Stattdessen blieb am Ende nur ein Satz stehen:

**Ein Problem kann zwischen Zuständigkeiten
passen.**

Er las ihn noch einmal. Dann legte er den Stift weg.

Der Urlaubstest

Ralf fuhr nicht gern in Urlaub. Er sagte es anders.

„Ich brauche einfach nicht so viel.“

Claudia Heller kannte ihn seit dreißig Jahren und hatte aufgehört, über die Formulierung zu diskutieren. Am Samstagmorgen saßen sie am Flughafen. Claudia hatte Kaffee. Ralf sein Telefon.

„Du wolltest das wegpacken.“

„Ich lese nur.“

„Das ist Arbeiten.“

„Nein.“

„Was ist es?“

Ralf dachte kurz nach.

„Orientieren.“

Claudia sah auf die Anzeigetafel.

„Wir fliegen nach Mallorca. Nicht in die Außenstelle.“

Ralfs Telefon vibrierte. Dennis.

Kunde Fremdmaterial Zaun. Eher nein, korrekt?

Ralf tippte:

**ja außer projekt sinnvoll / gewährleistung
sauber. erst prüfen**

Claudia wartete.

„Was wäre passiert, wenn du morgen geantwortet hättest?“

„Nichts.“

„Aha.“

„Jetzt ist es aber geklärt.“

„Natürlich.“

Sie trank ihren Kaffee. Ralf legte das Telefon auf den Tisch. Display nach unten. Nach zehn Sekunden drehte er es wieder um.

Claudia sagte nichts. Das war wirkungsvoller.

Am Montagmorgen schrieb Sandra in die Teamgruppe:

Ralf ist im Urlaub. Wir rufen ihn nicht wegen jedem Mist an.

Murat antwortete:

Hat er gesagt?

Sandra:

Nein. Ich.

Finn las die Nachricht beim Frühstück.

„Was ist ein Notfall?“, fragte er.

Dennis sagte:

„Wenn wir ernsthaft überlegen, ob wir Ralf im Urlaub anrufen.“

„Das ist keine Definition.“

„Doch.“

„Eine schlechte.“

„Willkommen im Mittelstand.“

Erstaunlicherweise veränderte die Abwesenheit etwas. Nicht die Anzahl der Probleme. Nur den Umgang damit. Finn bekam eine Rücknahme.

Ungeöffnete Ware. Kein Sonderpreis. Wiederverkaufbar.

Er ging zu Dennis.

Dennis sah sich die Rechnung an.

„Was würdest du machen?“

Finn war misstrauisch.

„Zurücknehmen.“

„Dann mach.“

„Sicher?“

„Nein.“

Finn sah ihn an. Dennis grinste.

„Aber ich entscheide es.“

Das reichte.

Lea hatte am Dienstag zwei Krankmeldungen in der Montage. Sie nahm den Einsatzplan. Markierte, wo Folgegewerke dranhingen. Prüfte, welchen Termin ein Subunternehmer übernehmen konnte.

Rief zwei Kunden an. Einer war verärgert. Einer war dankbar für die frühe Information. Keiner bekam mit, dass Ralf auf Mallorca saß.

Als Sandra fragte, ob sie ihn informieren wolle, schüttelte Lea den Kopf.

„Wozu?“

„Nur weil du früher—“

„Weiß ich.“

Lea sah noch einmal auf den Plan.

„Wenn ich ihn anrufe, sagt er entweder das Gleiche oder etwas anderes.“

Sandra lachte.

„Sehr beruhigend.“

„Wenn er das Gleiche sagt, war der Anruf unnötig. Wenn er etwas anderes sagt, hab ich morgen ein neues Problem.“

„Auch wahr.“

Dennis bekam einen großen Terrassenkunden aus Dortmund. Außerhalb des üblichen Gebiets. Früher hätte er nach dem Ort aufgehört und Ralf gefragt. Diesmal fragte er weiter.

Fläche. Montage. Budget. Zeitraum.

Zugang. Sonderwünsche. Am Ende stand ein Projekt auf dem Bildschirm, das groß genug war, um über eine Ausnahme nachzudenken. Er ging zu Sandra.

„Dortmund.“

Sie sah ihn an.

„Und?“

„Groß.“

„Wie groß?“

Dennis nannte die Zahl. Sandra pfiff leise.

„Okay.“

„Ralf?“

Sie dachte nach.

„Noch nicht.“

Dennis hob die Augenbrauen.

„Wer dann?“

Sandra zeigte Richtung Murats Büro.

„Erst Wirtschaftlichkeit. Dann Technik. Dann wissen wir überhaupt, was wir Ralf später fragen.“

Dennis grinste.

„Wer ist dieses Unternehmen und was habt ihr mit WERTIG gemacht?“

Auf Mallorca schaute Ralf regelmäßig auf sein Telefon. Am Dienstagvormittag kam zwei Stunden lang keine einzige Nachricht aus dem Betrieb. Er aktualisierte die Mail-App. Nichts.

Noch einmal. Claudia lag auf der Liege neben ihm und las.

„Alles okay?“

„Ja.“

„Warum guckst du dann so?“

„Wie?“

„Als hätte dir jemand nicht zum Geburtstag gratuliert.“

Ralf legte das Handy weg.

„Es kommt nichts.“

Claudia senkte ihr Buch.

„Ist das nicht gut?“

„Normalerweise kommt immer was.“

„Vielleicht lösen sie's.“

„Vielleicht.“

Claudia sah ihn an.

„Stört dich das?“

„Nein.“

Die Antwort kam zu schnell. Claudia hob nur eine Augenbraue. Ralf nahm sein Wasser.

„Natürlich nicht.“

Ralf öffnete den Teamchat.

Alles ruhig bei euch?

Er sah den Satz ein paar Sekunden an. Dann löschte er ihn.

Am Donnerstag kam eine Reklamation. Falsches Maß bei einem Bauteil. Fehler eindeutig bei WERTIG. Kosten überschaubar.

Agnieszka prüfte technisch. Lea organisierte Ersatz und neuen Termin. Murat bestätigte, dass die Kulanz innerhalb des vereinbarten Rahmens lag. Sandra schrieb Ralf am Abend:

Nur Info: Rekla Peters geklärt. Fehler bei uns. Ersatz bestellt. Kunde okay. Kein Handlungsbedarf.

Ralf las die Nachricht zweimal. Dann begann er:

Warum habt ihr mich nicht—

Er stoppte. Löschte. Schrieb:

gut gelöst 👍

Claudia sah über den Rand ihres Buches.

„Was?“

„Nichts.“

„Du guckst wieder.“

„Die haben einen Fall entschieden.“

„Ohne dich?“

Ralf sah sie an.

„Ich bin trotzdem Geschäftsführer.“

„Das habe ich nicht gefragt.“

Er legte das Telefon auf den Tisch.

„War gut.“

„Was?“

„Dass sie es gemacht haben.“

Claudia nickte.

„Und?“

Ralf sah aufs Meer.

„Nichts und.“

„Gut.“

Er nahm das Telefon noch einmal. Las die Nachricht. Dann legte er es wirklich weg.

Am Freitagabend saßen sie beim Essen. Zum ersten Mal seit Tagen hatte Ralf das Telefon im Hotelzimmer gelassen.

„Siehst du“, sagte Claudia.

„Was?“

„Geht doch.“

„Was geht?“

„Nicht erreichbar sein.“

Ralf nahm Brot.

„Die Firma weiß, wo wir sind.“

„Das ist das Gegenteil von nicht erreichbar.“

„Du weißt, was ich meine.“

Claudia lächelte.

„Ich schon.“

Ralf musste ebenfalls lachen.

Am Montag nach dem Urlaub kam er um 7:11 Uhr in die Firma. Nicht weil es nötig war. Er war einfach wach. Sandra kam um 7:43 Uhr.

„Morgen.“

„Morgen.“

Sie stellte ihre Tasche ab. Ralf stand bereits in ihrer Tür.

„Was ist liegen geblieben?“

„Nichts Besonderes.“

„Peters?“

„Erledigt.“

„Dortmund?“

„Tatsächlich interessant. Murat hat gerechnet, Agnieszka geprüft. Termin mit dir morgen.“

„Schreiber?“

„Dennis drei Prozent. Unterschrieben.“

Ralf nickte.

„Gut.“

Er sah in den Raum.

„Sonst?“

Sandra zeigte zur Kaffeemaschine.

ENTKALKEN

Ralf sah sie an.

„Das immer noch?“

„Nein.“

„Jetzt wirklich.“

Ralf drückte Kaffee. Die Maschine brummte. Nichts.

Sandra setzte sich.

„Willkommen zurück.“

Sandra ist heute nicht da

Sandra war an einem Donnerstag krank. Nicht dramatisch. Nur krank. Um 7:58 Uhr schrieb sie in die Teamgruppe:

Nichts Wildes. Morgen wieder da. Bitte nur im Notfall melden.

Um 8:06 Uhr rief Dennis sie an. Sie ging nicht ran. Dennis betrachtete sein Telefon.

„Komisch.“

Lea sah von ihrem Bildschirm auf.

„Sie ist krank.“

„Ja.“

„Und hat geschrieben: nur Notfall.“

„Ist ja nur kurz.“

Lea sagte nichts. Dennis legte das Telefon weg.

Um 8:19 Uhr brauchte er die aktuelle Lieferpreisliste. Es gab drei Dateien:

Lieferpreise_2025

Lieferpreise_2026_neu

Lieferpreise_2026_neu_FINAL

Dennis öffnete die letzte.

„Ist das die aktuelle?“

Lea sah hin.

„Keine Ahnung.“

„Sandra weiß das.“

Beide blickten auf den leeren Schreibtisch.

Um 8:27 Uhr brauchte Finn das Rücknahmeformular.

„Wo liegt das?“, fragte er Frau Schulte.

„Bei Sandra.“

Finn sah zum Schreibtisch.

„Auf Papier?“

„Nein, im System.“

„Wo?“

Frau Schulte dachte nach.

„Das weiß Sandra.“

Um 8:36 Uhr wollte Klaus wissen, wann die interne Tour nach Hamm ging. Lea sagte morgens. Dennis sagte nachmittags. Klaus holte sein Telefon heraus.

Finn hob sofort die Hand.

„Nein.“

Klaus sah ihn an.

„Was nein?“

„Sandra ist krank.“

„Weiß ich.“

„Du wolltest sie anrufen.“

„Ich wollte gucken, wie spät es ist.“

Finn sah auf die große Uhr an der Wand. Klaus folgte seinem Blick.

„Gut. Vielleicht wollte ich sie anrufen.“

Ralf fand das Ganze zunächst amüsant. Bis Dennis in seinem Büro stand.

„Welche Lieferpreisliste ist aktuell?“

„Die 2026er.“

„Welche?“

„Die aktuelle.“

Dennis wartete. Ralf sah ihn an. Dann die Dateien auf dem Bildschirm.

„Frag Sandra.“

Dennis sagte nichts. Ralf verstand.

„Scheiße.“

Bis zehn Uhr war klar, dass Sandra nicht nur Mitarbeiterin war. Sie war Suchfunktion. Versionierung. Gedächtnis.

Querverweis. Kalender. Übersetzerin. Und gelegentlich Beweismittel.

WERTIG hatte Teams.

CRM.

ERP.

Outlook. E-Mail. Dateiserver. Und Sandra.

Das Problem war nicht, dass sie alles wusste. Sie wusste häufig nur, wo etwas stand. Aber auch dafür musste man wissen, dass man Sandra brauchte.

Um 11:14 Uhr schrieb sie in die Gruppe:

ICH BIN KRANK.

Darunter:

Lieferpreisliste = 2026_neu_FINAL. Tour

Hamm Freitag nachmittags.

Rücknahmeformular Teams > Verwaltung >

Formulare > Verkauf > aktuell.

Sonderkonditionen IM CRM, nicht meine Excel.

Jetzt wirklich bis morgen.

Klaus reagierte mit einem Daumen. Sandra mit einem wütenden Gesicht. Finn lachte.

Am nächsten Morgen kam Sandra um 7:51 Uhr. Auf ihrem Schreibtisch lagen neun Zettel. Einer klebte auf dem Bildschirm:

DRINGEND – WENN SANDRA WIEDER DA

Ein zweiter Zettel darunter lautete nur: KÖRNER – TOUR FREITAG? Sie zog die Jacke aus. Las den Zettel. Dann sah sie zu Ralf.

Er stand in seiner Tür.

„Wir müssen dein Zeug aus deinem Kopf kriegen.“

Sandra stellte ihre Tasche ab.

„Welches Zeug?“

Ralf deutete auf den Schreibtisch.

„Das.“

Sie setzte sich. Öffnete Teams. Dann das CRM. Dann den Dateiserver.

Dann Outlook.

„Das ist nicht in meinem Kopf.“

Ralf trat näher.

„Dann warum findet es keiner?“

Sandra sah ihn an.

„Weil ich weiß, wo es ist.“

Ralf nickte langsam.

„Noch schlimmer.“

„Ja.“

Das Wort kam leiser als sonst.

Am Vormittag fand Finn die Lieferpreisliste selbst. Er kam zu Sandra.

„Hab sie.“

„Gut.“

Er drehte den Bildschirm.

„FINAL.“

„Ja.“

„Soll ich die anderen löschen?“

Sandra reagierte sofort.

„Nein.“

Finn hielt inne.

„Warum?“

„Weil die alten Versionen manchmal noch—“

Sie stoppte. Sah die Dateinamen.

„Na ja.“

Finn sagte nichts. Sandra nahm die Maus. Erstellte einen Ordner.

ALT

Schob zwei Dateien hinein. Die aktuelle blieb allein stehen. Finn sah zu.

„Mutig.“

„Halt die Klappe.“

Er grinste und ging. Sandra blickte noch einen Moment auf den Bildschirm. Es war übersichtlicher. Sie mochte das.
Fast.

Später am Tag hörte sie Finn jemanden am Telefon durch den Ordner führen.

„Teams. Verwaltung. Formulare. Verkauf. Aktuell.“

Keine Frage an Sandra. Keine Rückversicherung. Keine Suchaktion. Nur ein Mitarbeiter, der wusste, wo etwas lag.

Sandra arbeitete weiter. Nach ein paar Sekunden bemerkte sie, dass sie lächelte. Dann bemerkte sie, dass es sich gleichzeitig ein wenig falsch anfühlte. Als würde ein Teil ihrer Arbeit verschwinden.

Nicht der schwierige Teil. Gerade deshalb.

Am Abend saß sie noch mit Ralf im Büro. Der Rest war fast weg.

„Weißt du, was komisch ist?“, fragte sie.

„Was?“

„Gestern war furchtbar.“

„Ja.“

„Und heute findet Finn die Liste selber.“

„Ist doch gut.“

„Ja.“

Sie drehte einen Stift zwischen den Fingern.

„Ist auch gut.“

Ralf wartete. Sandra sah auf ihren Schreibtisch.

„Nur wenn Leute fünfzehn Jahre lang zu dir kommen, weil du weißt, wo alles ist, dann fühlt sich das irgendwann auch wie Können an.“

Ralf sagte nichts.

„Und dann bringen wir denen bei, es ohne mich zu finden.“
Sie lächelte.

„Was ich ja will.“

„Aber?“

Sandra sah ihn an.

„Kein Aber.“

Ralf grinste.

„Lügst schlecht.“

„Hab auch andere Qualitäten.“

Er lehnte sich zurück.

„Du wirst nicht unwichtiger, weil jemand eine Preisliste findet.“

Sandra nahm den Stift wieder auf.

„Sag das noch mal, wenn keiner mehr was von mir will.“

„Dann geb ich dir mehr Arbeit.“

„Sehr beruhigend.“

Sie stand auf. An der Tür drehte sie sich um.

„Ralf?“

„Ja?“

„Du weißt schon, dass bei dir das gleiche Problem besteht.“

„Welches?“

„Dass gebraucht werden sich gut anfühlt.“

Sandra ging. Ralf blieb sitzen. Er antwortete nicht.

Der Auftrag, den alle betreut haben

Freitag, 16:17 Uhr. Familie Körner war seit Wochen im Unternehmen. Dennis hatte verkauft. Tobias aufgemessen.

Der Einkauf hatte bestellt. Klaus und seine Kollegen hatten Material angenommen. Agnieszka technische Details geklärt. Lea die Montage geplant.

Frau Schulte eine Teilrechnung gestellt. Niemand hätte behauptet, der Auftrag werde schlecht betreut. Genau das machte ihn interessant. Herr Körner rief Ralf direkt an.

„Der Poolbauer ist gerade hier.“

Ralf richtete sich auf.

„Okay.“

„Der will Dienstag anfangen.“

„Ja.“

„Und der sagt, wenn Ihre Terrasse Montag nicht startet, kriegen wir ein Problem.“

Ralf blickte durch die Glasscheibe seines Büros. Lea saß draußen.

„Montag steht.“

Lea hörte das Wort. Sie hob den Kopf. Schüttelte leicht den Kopf. Ralf sah es.

„Herr Körner, einen Moment.“

Er hielt das Telefon zu.

„Was?“

Lea kam an die Tür.

„Sonderprofil ist da.“

„Gut.“

„In Marl.“

„Ja.“

„Restmaterial liegt beim Kunden.“

„Ja.“

„Interne Tour ist weg.“

Ralf sah auf die Uhr.

„Heute ist Freitag.“

„Ja.“

„Montage Montag acht.“

„Ja.“

„Dann bringen wir das heute.“

Lea sagte nichts. Ralf kannte diese Art von Schweigen inzwischen.

„Was?“

„Womit?“

Murat wurde geholt. Dann Klaus. Der Sprinter war auf Montage. Der kleine Kastenwagen in der Werkstatt.

Das Profil war zu lang für die privaten Autos. Dennis kam dazu, weil er Kundenansprechpartner war. Agnieszka, weil sie wissen musste, ob Montag ohne das Profil zumindest begonnen werden konnte. Frau Schulte kam irgendwann herein, weil eine Teilrechnung bereits geschrieben war und sie hören wollte, ob es ein Problem gab.

Innerhalb von zehn Minuten standen sieben Menschen um einen Auftrag, den angeblich alle betreut hatten.

„Morgen früh“, sagte Klaus.

Ralf sah ihn an.

„Samstag?“

„Der Samstag ist auch ein Tag.“

„Kunde da?“

Dennis rief Herrn Körner an. Ja. Ab neun. Klaus würde das Profil bringen.

Montage Montag. Poolbauer Dienstag. Problem gelöst. Eigentlich.

Ralf wollte schon zurück an seinen Schreibtisch, als Sandra sagte:

„Moment.“

Alle sahen zu ihr.

„Warum fällt uns das eigentlich jetzt auf?“

Niemand antwortete. Sandra deutete auf die Uhr.

„Freitag. Viertel vor fünf.“

Die Lösung war plötzlich weniger interessant als die Frage.

Ralf nahm einen Stift. Schrieb auf das Whiteboard:

KÖRNER

Darunter:

Verkauf – Dennis

Aufmaß – Tobias

Einkauf

Lager – Klaus

Technik – Agnieszka

Montage – Lea

Buchhaltung – Schulte

Er trat einen Schritt zurück.

„Wer hatte den Auftrag insgesamt?“

Dennis antwortete zuerst.

„Ich bin Kundenansprechpartner.“

Lea schüttelte den Kopf.

„Aber nicht für Materialfluss.“

„Nein.“

Klaus sagte:

„Lager sowieso nicht.“

Agnieszka:

„Technisch hab ich geklärt.“

Frau Schulte:

„Ich sehe nur, was fakturiert wird.“

Ralf zeigte auf die Liste.

„Wer wusste heute um zwölf, ob wir Montag wirklich anfangen können?“

Es wurde still. Nicht weil niemand antworten wollte. Sondern weil jeder im Kopf seine Informationen zusammensetzte. Dennis wusste, dass der Kunde Montag erwartete.

Lea wusste, dass die Montage für acht Uhr eingeplant war. Klaus wusste, dass das Profil am Nachmittag in Marl angekommen war. Agnieszka wusste, womit man ohne Profil beginnen konnte und womit nicht. Der Einkauf wusste, dass der Lieferant für Freitag zugesagt hatte.

Jeder wusste etwas. Keiner hatte die Frage gestellt, ob diese Teile am Ende gemeinsam ein haltbares Versprechen ergaben. Sandra sagte:

„Niemand.“

Ralf ging die Stationen noch einmal durch. Nicht vorwurfsvoll. Fast neugierig.

„Dennis, was wusstest du?“

„Kunde erwartet Montag. Restmaterial war da. Profil sollte Freitag kommen.“

„Lea?“

„Montage steht Montag acht. Ich wusste nicht, wann das Profil intern weitergeht.“

„Klaus?“

„Ich wusste ab vierzehn Uhr, dass es in Marl liegt.“

„Warum hast du nichts gesagt?“

Klaus sah ihn an.

„Wem?“

Ralf antwortete nicht.

„Für mich war's Ware, die angekommen ist. Nicht Auftrag Körner.“

Agnieszka sagte:

„Und für mich war technisch klar, dass wir ohne Profil anfangen können. Aber nicht, wie lange.“

Murat stand etwas abseits.

„Jeder hatte seinen Teil.“

Sandra nickte.

„Nur das Ganze hatte keiner.“

Finn stand in der Tür. Er war eigentlich nur gekommen, um Sandra etwas zu bringen. Jetzt blieb er. Er dachte an seine ersten Monate.

An die Rückfragen. An Ralfs genervte Tür. An „Frag mal den Chef“. Diesmal hatte niemand gefragt.

Und trotzdem war das Problem entstanden. Das passte nicht zu der Erklärung, die er sich bisher zurechtgelegt hatte. Wenn zu viele Fragen bei Ralf landeten, war das schlecht. Wenn keine bei ihm landeten, konnte es offenbar auch schlecht sein.

Finn mochte Probleme lieber, wenn sie eine Richtung hatten. Dieses hier hatte keine.

Um 17:01 Uhr war alles geregelt. Klaus würde Samstag um neun das Profil bringen. Agnieszka bestätigte, dass Montag wie geplant begonnen werden konnte. Dennis informierte Herrn Körner.

Lea sprach noch einmal mit dem Montageteam. Der Poolbauer konnte Dienstag kommen. Keine Katastrophe. Kein verlorener Großkunde.

Kein existenzielles Problem. Nur ein ganz normaler Auftrag, bei dem das Unternehmen fast über seine eigenen Grenzen gestolpert wäre. Einer nach dem anderen ging. Klaus zuerst.

„Bis morgen.“

Dennis sah ihn an.

„Danke.“

„Sag das morgen um neun.“

Um 17:18 Uhr rief Claudia an. Ralf sah ihren Namen. Dann auf das Whiteboard. Er ging ran.

„Hi.“

„Wann kommst du?“

„Dauert noch.“

„Wir wollten halb sechs los.“

Ralf sah auf die Uhr.
„Ich weiß.“
„Schlimm?“
Er blickte auf die sieben Namen.
„Nee.“
„Eigentlich nicht.“
Am anderen Ende war es still.
„Warum bist du dann noch da?“
Ralf wollte sofort antworten. Tat es nicht.
„Weil keiner wusste, wer sonst.“
Claudia sagte nichts. Sie musste nicht.
„Ich melde mich gleich.“
„Mach.“

Finn wartete auf seinen Bus. Als er an Ralfs Büro vorbeikam, brannte noch Licht. Er blieb an der Tür stehen.

„Alles okay?“
Ralf saß zurückgelehnt vor seinem Bildschirm.
„Ja.“
Finn deutete zum Whiteboard.
„Körner?“
„Gelöst.“
Finn nickte. Ralf sah eine Weile auf die Namen. Dann sagte er:
„Weißt du, was das Verrückte ist?“
Finn wartete.
„Ich sage seit Monaten, die sollen nicht wegen jedem Scheiß fragen.“
Finn lächelte leicht. Ralf nicht.
„Heute hat keiner gefragt.“
Er sah wieder auf das Board.
„War auch scheiße.“
Finn wusste nicht, was er darauf sagen sollte.
Normalerweise fiel ihm inzwischen etwas ein. Diesmal nicht.
Er verabschiedete sich und ging zum Bus.

Zu Hause schlug er sein Berichtsheft auf. Die Seite blieb lange leer. Er schrieb nichts hinein. Am Montag würde auf dem Whiteboard immer noch **KÖRNER** stehen.

TEIL III

Noch einer, der Fragen stellt

Die Chef-Schleife

Am Montagmorgen stand **KÖRNER** noch auf dem Whiteboard. Niemand hatte es weggewischt.

Ralf blieb auf dem Weg zur Kaffeemaschine davor stehen und sah auf die sieben Namen, die darunter verteilt waren. Verkauf. Aufmaß. Einkauf. Lager. Technik. Montage. Buchhaltung.

Jeder Name stand für jemanden, der seinen Teil erledigt hatte. Das machte die Sache nicht besser. Sandra kam mit ihrer Tasse vorbei und blieb neben ihm stehen.

„Schön geworden.“

Ralf deutete auf das Board.

„Sieben Leute.“

„Kann ich zählen.“

„Sieben Leute arbeiten an einem Auftrag, und Freitag um vier weiß keiner, ob wir Montag anfangen können.“

Sandra trank einen Schluck.

„Jetzt wissen wir’s.“

„Sehr beruhigend.“

Ralf nahm seinen Kaffee. Die Maschine funktionierte wieder. Irgendjemand hatte sie am Wochenende entkalkt. Niemand wusste, wer.

Um neun saßen sie zusammen. Nicht alle. Agnieszka war bereits auf Baustelle. Klaus hatte erklärt, dass sein Lager nicht besser werde, wenn er zwei Stunden vor einem Whiteboard sitze.

Ralf schrieb oben:

WARUM LANDET AM ENDE ALLES BEI MIR?

Murat las.

„Alles ist dramatisch.“

„Freitag?“

„Freitag war dramatisch.“

„Sonst auch.“

Sandra hob die Hand.

„Bei mir landet auch genug.“

Lea nickte.

„Bei mir auch.“

Ralf drehte sich um.

„Gut. Dann anders.“

Er strich **BEI MIR** durch. Übrig blieb:

**WARUM LANDET AM ENDE ALLES
IRGENDWO?**

Murat legte den Kopf schief.

„Das ist jetzt philosophisch.“

„Dann mach du.“

„Ich bin nur für Zahlen hier.“

„Natürlich.“

Finn saß am Rand und malte. Seit einiger Zeit half ihm das,
wenn Gespräche gleichzeitig in zu viele Richtungen liefen.
Oben schrieb er:

UNKLAR

Darunter einen Pfeil.

FRAGEN

Dann:

WEISS DER NICHT

Pfeil.

WEITERFRAGEN

Pfeil.

RALF / SANDRA / JEMAND DER ES WEISS

Pfeil.

ENTSCHEIDUNG

Pfeil.

ERLEDIGT

Er betrachtete die Reihe. Irgendetwas fehlte. Dann zog er von **ERLEDIGT** einen langen Pfeil zurück zu **UNKLAR**. Sandra bemerkte es zuerst.

„Was malst du da?“

Finn drehte den Block. Dennis beugte sich vor.

„Das ist ja unser Betrieb.“

„Danke.“

„War kein Kompliment.“

Murat stand auf und kam näher.

„Warum geht erledigt wieder zu unklar?“

Finn zuckte mit den Schultern.

„Weil beim nächsten ähnlichen Fall wieder gefragt wird.“

Ralf nahm ihm den Block ab.

„Nicht immer.“

„Nee.“

Finn deutete auf den Kreis.

„Aber oft.“

„Beispiel.“

„Rabatt.“

Dennis lachte. Ralf sah zu ihm. Finn fuhr fort.

„Wenn du letzte Woche bei vier Prozent Ja gesagt hast, weiß Dennis doch nicht automatisch, ob vier Prozent nächste Woche wieder okay sind.“

„Soll er auch nicht.“

„Genau.“

Finn zeigte auf **FRAGEN**.

„Dann fragt er wieder.“

Sandra nahm einen Stift und schrieb über Finns Zeichnung:

CHEF-SCHLEIFE

Ralf sah sie an.

„Warum Chef? Du hast doch gerade gesagt, bei dir landet auch genug.“

Sandra überlegte.

„Sandra-Schleife klingt schlechter.“

Murat betrachtete das Ganze.
„Sieht eher aus wie ein Abfluss.“

Sie nahmen die letzten Wochen auseinander. Rabatt.
Fremdmaterial. Kulanz.

Liefergebiet. Sonderzuschnitt. Reklamation.
Terminverschiebungen.

Sie sammelten Fälle. Nicht jede Frage war gleich, und niemand wollte für jede Schraube eine Vorschrift. Ralf sträubte sich trotzdem schon gegen die Richtung, in die das Gespräch lief.

„Ich will nicht alles in Regeln gießen.“

„Will keiner“, sagte Sandra.

„Ich will auch nicht, dass irgendwann keiner mehr selber denkt.“

Dennis grinste.

„Das sagst du sehr oft.“

„Weil's wichtig ist.“

Finn hob kurz die Hand, merkte es und nahm sie wieder herunter. Ralf hatte es trotzdem gesehen.

„Sag.“

Finn überlegte, wie er es formulieren sollte.

„Wenn ich dreimal dieselbe Frage stelle und dreimal ungefähr dieselbe Antwort bekomme ...“

Er stockte.

„Ja?“

„... dann fehlt doch irgendwann nicht meine Selbstständigkeit.“

Ralf verschränkte die Arme.

„Sondern?“

„Dann fehlt doch einfach irgendwo die Entscheidung.“

Es wurde still. Murat sah zu Sandra. Sandra zu Ralf.

Dennis zu Finn.

„Der wird gefährlich“, sagte Murat.

Ralf nahm den Stift und schrieb unter Finns Kreis:

GLEICHE FRAGE = ENTSCHEIDUNG FEHLT?

Er trat einen Schritt zurück.

„Das ist unangenehm.“

Murat sah auf die Zeile.

„Dann ist es wahrscheinlich brauchbar.“

In den nächsten Tagen begann Finn die Schleife überall zu sehen. Ein Monteur fragte Agnieszka zum dritten Mal, wie sie mit einem bestimmten Untergrund umgehen sollten. Dennis fragte Sandra wieder nach einer Lieferpreis-Ausnahme. Frau Schulte fragte Ralf wegen einer Kulanzgrenze, die er zwei Wochen vorher schon einmal entschieden hatte.

Und im Lager fragte jemand Klaus, wo die Edelstahlwinkel lagen. Finn stand daneben. Klaus zeigte wortlos nach hinten.

„Du bist auch eine Schleife“, sagte Finn.

Klaus drehte sich langsam zu ihm.

„Vorsicht.“

„Nicht negativ.“

„Dann wird's meistens schlimmer.“

Finn deutete auf den Kollegen, der gerade mit den Winkeln verschwand.

„Der fragt dich, weil du's weißt.“

„Ja.“

„Und nächstes Mal fragt er dich wieder.“

„Wenn er's sich nicht merkt.“

„Oder weil nirgends steht, wo sie wirklich liegen.“

Klaus sah ihn an.

„Du redest zu viel mit Ralf.“

„Eigentlich mit Sandra.“

„Noch schlimmer.“

Klaus nahm einen Lieferschein. Finn wollte schon gehen.

„Finn.“

„Ja?“

„Regal fünfzehn ist inzwischen auch falsch.“

Finn blieb stehen.
„Wo liegen sie dann?“
Klaus grinste fast.
„Find raus.“

Am Freitag hing Finns Zeichnung noch immer am
Whiteboard. Jemand hatte darunter geschrieben:

NICHT ALLES MUSS ZUM CHEF

Darunter stand in anderer Handschrift:

ABER MANCHES SCHON

Und darunter:

WOHER WISSEN WIR WAS?

Ralf blieb davor stehen.
„Wer schreibt hier nachts?“
Sandra sagte:
„Vielleicht der Betrieb.“
Ralf sah sie an.
„Das war jetzt sehr Beratung.“
„Entschuldigung.“
Er nahm den Stift und schrieb darunter:

FINDEN WIR RAUS.

Diesmal blieb es stehen.

Mach mal was mit KI

Ralf wollte schon länger etwas mit künstlicher Intelligenz machen. Zumindest sagte er das später. Tatsächlich lag seit Wochen eine markierte Mail mit dem Betreff KI IM MITTELSTAND in seinem Postfach. Geöffnet hatte er sie nie. Erst nach Körner, Finns Schleife und der Erkenntnis, dass bei WERTIG sehr viele Menschen dieselben Dinge immer wieder voneinander wissen wollten, stand er eines Dienstagmorgens um 8:54 Uhr an Sandras Schreibtisch.

„Wir sollten das jetzt angehen.“

Sandra tippte weiter.

„Was?“

„KI.“

„Was damit?“

„Nutzen.“

„Wofür?“

Ralf sah sie an.

„Arbeit.“

Sandra hörte auf zu tippen.

„Welche?“

„Kundenservice zum Beispiel.“

„Welchen Teil?“

„Sandra.“

„Ralf.“

Ein paar Sekunden sahen sie sich an. Dann sagte Ralf:

„Diese ganzen wiederkehrenden Fragen.“

„Von Kunden?“

„Auch.“

„Auch heißt?“

„Kunden. Mitarbeiter. Produktfragen. Termine. Vielleicht Qualifizierung.“

Sandra nickte.

„Jetzt haben wir wenigstens angefangen.“

„Womit?“

„Mit dem Satz nach KI.“

Tim kam am Nachmittag dazu. Er arbeitete seit einiger Zeit mit WERTIG an verschiedenen digitalen Themen und hatte sich daran gewöhnt, dass Ralf gern mit dem möglichen Endzustand begann.

„Ich will nicht wieder ein Projekt, das drei Monate lang PowerPoints produziert“, sagte Ralf.

Tim nickte.

„Gut.“

„Ich will was, das arbeitet.“

„Noch besser.“

Murat saß mit am Tisch, weil irgendwann das Wort Nutzen gefallen war. Dennis, weil es um Kunden ging. Lea, weil Kunden früher oder später Termine wollten. Finn saß hinten und versuchte, nicht aufzufallen.

Ralf schrieb an die Tafel:

KI KUNDENSERVICE

Tim las.

„Was ist der Job?“

„Steht doch da.“

„Nein.“

Ralf drehte sich zu ihm.

„Kundenservice ist kein Job?“

„Nicht einer.“

Tim zählte auf.

„Anliegen verstehen. Produkte erklären. Preise. Verfügbarkeit. Termine. Qualifizieren. Beschwerden. Reklamationen. Weiterleiten. Nachfassen. Shop. Beratung. Lieferstatus.“

Dennis nickte.

„Und Dinge, die der Kunde selber noch nicht weiß.“

Tim sah zu ihm.

„Auch.“

Ralf deutete auf die Liste.

„Dann soll er davon möglichst viel machen.“

„Irgendwann vielleicht.“

„Warum irgendwann?“

Tim sah zu Finn.

„Kann Finn heute alles, was Dennis kann?“

Finn schaute auf.

„Warum bin ich jetzt drin?“

Dennis grinste.

„Pädagogisches Beispiel.“

Ralf sagte:

„Natürlich kann Finn nicht alles.“

„Warum nicht?“

„Weil er in Ausbildung ist.“

Tim nickte. Dann sagte er nichts. Ralf sah ihn an.

„Ach komm.“

Sandra lächelte.

Sie brauchten fast eine Stunde, um aus „KI Kundenservice“ einen ersten Job zu machen. Am Ende stand:

DIGITALER FACHBERATER IM ERSTKONTAKT

Darunter:

Anliegen verstehen. erste fachliche Fragen beantworten.
passende Informationen und Produkte zeigen. wenn nötig
weitere Angaben sammeln.

wenn sinnvoll einen Termin vorbereiten. bei Grenzen
sauber an einen Menschen übergeben. Ralf las.

„Das ist aber noch nicht besonders revolutionär.“

Murat sagte:

„Vielleicht ist genau das der Vorteil.“

Finn erzählte Klaus später davon.

„Wir kriegen einen digitalen Fachberater.“

Klaus schob eine Palette mit dem Hubwagen.

„Aha.“
„Der soll Kundenfragen beantworten.“
„Gut.“
Finn lief nebenher.
„Das stört dich gar nicht?“
Klaus blieb stehen.
„Warum sollte es?“
„Weil der irgendwann Sachen weiß, die du weißt.“
Klaus sah ihn an, als hätte Finn gerade einen ungewöhnlich dummen Satz gesagt.
„Noch besser.“
„Echt?“
„Weißt du, wie oft ich dieselbe Frage am Tag beantworte?“
„Ungefähr.“
„Wenn der fünf davon übernimmt, schenke ich ihm Weihnachten was.“
„Was?“
Klaus zog weiter.
„Ruhe.“

Das Projekt bekam intern keinen offiziellen Namen. Tim sprach vom digitalen Fachberater. Ralf manchmal von der KI. Sandra sagte meistens „das System“.

Nach zwei Wochen nannte jemand es zum ersten Mal „den Neuen“. Niemand wusste später, wer.

„Hat der Neue die Öffnungszeiten?“
„Der Neue kennt Hamm noch nicht richtig.“
„Der Neue nimmt noch falsche Shop-Links.“

Finn mochte den Namen. Zum ersten Mal seit Monaten war er im Unternehmen nicht automatisch der Neue.

Der erste reale Test lief an einem Freitagabend. Ralf sagte, er werde am Wochenende nicht dauernd nachsehen. Am Samstagmorgen hatte er sieben Gespräche gelesen. Sandra schrieb ihm:

Du hast Wochenende.

Ralf:

ich guck nur

Sandra:

das ist bei dir arbeiten

Ralf antwortete nicht. Er hatte gerade einen neuen Verlauf geöffnet. Eine Kundin schrieb:

Montiert ihr auch Fremdmaterial?

Der Neue antwortete:

**Ja, grundsätzlich können wir auch
Fremdmaterial montieren. Gerne prüfen wir Ihr
Projekt individuell.**

Ralf richtete sich am Frühstückstisch auf.

„Nein.“

Claudia sah von ihrer Zeitung hoch.

„Was?“

„Der Neue erzählt Quatsch.“

„Welcher Neue?“

„Die KI.“

Claudia nahm einen Schluck Kaffee.

„Seit wann arbeitet die?“

„Gestern.“

„Dann passt sie doch gut zu euch.“

Ralf sah sie an.

„Wie meinst du das?“

„Zweiter Arbeitstag und schon was falsch gesagt.“

„Sehr witzig.“

Claudia blätterte weiter.

„Frag mal den Chef.“

Was darf der eigentlich?

Am Montagmorgen stand der Satz auf dem großen Bildschirm im Besprechungsraum.

**Ja, grundsätzlich können wir auch
Fremdmaterial montieren.**

Ralf zeigte darauf.

„Das stimmt so nicht.“

Tim nickte.

„Gut.“

Ralf sah ihn an.

„Was ist daran gut?“

„Jetzt wissen wir, was nicht stimmen soll.“

„Das wusste ich vorher.“

„Du.“

Ralf schwieg. Tim nahm den Stift.

„Was soll denn gelten?“

„Fremdmaterial nur in Ausnahmefällen.“

„Wann?“

„Wenn's Sinn macht.“

Sandra lehnte sich zurück.

„Da ist es.“

„Was?“

„Unsere Regel.“

Ralf sah sie an.

„Das ist keine Regel.“

„Genau.“

Agnieszka war diesmal dabei. Das half.

„Technisch muss das System bekannt oder prüfbar sein“, sagte sie. „Und wir müssen wissen, was wir bei der Gewährleistung übernehmen.“

Murat ergänzte:

„Wirtschaftlich muss es auch Sinn machen.“

Dennis:

„Projektgröße und Kundenbeziehung spielen eine Rolle.“

Tim schrieb. Dann fragte er:

„Darf der Neue selbst entscheiden, dass es eine Ausnahme ist?“

„Nein“, sagte Ralf sofort.

„Wer dann?“

Niemand antwortete. Dennis sagte:

„Kommt drauf an.“

Tim legte den Stift hin.

„Ihr macht es mir sehr leicht.“

Am Ende standen vier Überschriften an der Tafel.

WAS MUSS ER WISSEN?

WAS SOLL GELTEN?

WAS DARF ER ENTSCHIEDEN?

WANN MUSS ER ÜBERGEBEN?

Finn saß hinten. Es kam ihm bekannt vor. Nicht die Überschriften. Das Gefühl.

Jemand war neu. Jemand wollte arbeiten. Und plötzlich stellte sich heraus, dass „arbeiten“ aus erstaunlich vielen unsichtbaren Entscheidungen bestand.

Der nächste Fall kam am Dienstag. Ein Kunde fragte, ob er eine Maßanfertigung in Hamm abholen könne. Der Neue antwortete:

Ja, Maßanfertigungen können Sie in Hamm abholen.

„Nicht ganz“, sagte Agnieszka.

Tim öffnete den Verlauf.

„Was fehlt?“

„Fertigung Marl.“

„Und?“

„Abholung Hamm geht nach interner Tour.“

„Sofort?“

„Nein.“

„Wann?“

Sandra sagte:

„Je nach Tour.“

Klaus, der zufällig wegen eines Lieferscheins hereinkam, sagte:

„Freitagnachmittag.“

Sandra sah ihn an.

„Meistens.“

Klaus blieb stehen.

„Was heißt meistens?“

Alle lachten. Er verstand nicht, warum.

Tim formulierte neu. Maßanfertigung wird in Marl gefertigt. Abholung in Hamm ist möglich, wenn interner Transport erfolgt ist. Keine sofortige Zusage, bevor der Zeitpunkt bestätigt ist.

Ralf las.

„Das machen wir doch seit Jahren.“

„Ja“, sagte Finn.

Alle sahen ihn an.

„Was?“

Er deutete auf den Satz.

„Aber jetzt kann’s jemand wissen, der nicht Sandra oder Klaus ist.“

Sandra hob leicht die Augenbrauen. Finn bemerkte es.

„War positiv gemeint.“

„Wird langsam inflationär.“

Dann kamen die Öffnungszeiten. Der Neue versprach einem Kunden einen Rückruf nach 19 Uhr. Ralf sagte:

„Nein.“

Tim fragte:

„Warum?“

„Weil keiner da ist.“

„Woher soll der Neue wissen, wann jemand da ist?“

„Öffnungszeiten.“

Sandra:

„Nicht gleich Erreichbarkeit.“

Ralf sah sie an.

„Was meinst du?“

„Verkaufsschluss heißt nicht automatisch, dass noch jemand Rückrufe macht.“

Tim schrieb auch das auf. Ralf sagte:

„Das ist doch banal.“

Sandra blickte auf den Bildschirm.

„Banal ist überraschend oft das, worüber sich später ein Kunde beschwert.“

Der dritte Fall wirkte zunächst harmlos. Ein Kunde hatte Bilder angefragt. Der Neue schrieb:

Ich schicke Ihnen die Bilder gleich per Mail.

Am nächsten Morgen um 9:07 Uhr kam eine neue Nachricht:

Ich wollte nur kurz nach den Bildern fragen. Bei mir ist noch nichts angekommen.

Sandra öffnete den internen Vorgang. Er war angelegt worden. Er war nur nicht erledigt.

„Wer sollte die Bilder schicken?“, fragte Ralf.

„Dennis.“

Dennis sah auf seinen Kalender.

„War gestern den halben Nachmittag beim Kunden.“

Ralf las den Chat noch einmal.

„Dann haben wir nicht versprochen, dass wir uns kümmern. Wir haben versprochen, dass die Bilder kommen.“
Tim nickte.

„Genau das müssen wir auseinanderhalten.“

Tim schrieb drei Sätze auf.

Ich kann es anstoßen.

Ich habe es angestoßen.

Es ist erledigt.

Finn las sie. Dann sah er zu Lea.

„Das ist eigentlich Körner.“

Lea grinste.

„Wie meinst du das?“

„Profil kommt. Profil ist angekommen. Profil ist beim Kunden.“

Es wurde kurz still. Tim zeigte auf Finn.

„Genau das.“

Ralf sah zur Tafel.

„Das gilt übrigens auch für Menschen.“

Sandra sagte:

„Ja.“

Dennis sagte nichts.

„Warum guckt ihr alle mich an?“

Noch am selben Nachmittag versprach der Neue eine Visualisierung, die technisch in dieser Form nicht möglich war. Ralf stöhnte.

„Warum sagt der sowas?“

Tim antwortete:

„Weil er helfen will.“

„Dann soll er weniger helfen.“

Tim hielt inne.

„Das ist gar nicht schlecht.“

„Was?“

„Als Regel.“

Ralf sah ihn an.

„Wenn du jetzt aufschreibst, dass Mitarbeitende weniger helfen sollen, gehe ich.“

Tim formulierte stattdessen:

Nichts versprechen, dessen Ausführung nicht gesichert ist.

Murat las.

„Das wäre auch für Angebote nicht schlecht.“

Dennis sah ihn an.

„Ihr seid heute sehr mutig.“

Am Ende der Woche gab es eine Liste. Falscher Produktlink.
Rückruf außerhalb tatsächlicher Erreichbarkeit.
Fremdmaterial falsch eingeordnet.

Abholung zu pauschal zugesagt. Aktion versprochen, die
technisch nur angestoßen werden konnte. Ralf betrachtete
sie.

„Ganz schön viel.“

Tim nickte.

„Ja.“

„Sieht nicht nach Fortschritt aus.“

„Kommt drauf an, was du misst.“

Ralf sah ihn an. Tim deutete auf die Fälle.

„Vor drei Wochen wussten wir bei vielen davon nicht
einmal, dass wir selbst nicht sauber entschieden hatten, was
gelten soll.“

Finn blickte auf die Liste. Dann auf sein Berichtsheft.
Irgendetwas daran kam ihm immer vertrauter vor.

Normalerweise

Die schwierigsten Wörter bei WERTIG waren keine Fachbegriffe. Sie lauteten:

normalerweise. eigentlich. später. schnell.

ausnahmsweise. zeitnah. Der Neue mochte keines davon.

Ein Kunde fragte:

Kann ich einen Online-Auftrag noch stornieren?

Der Neue antwortete:

Das hängt vom aktuellen Bestellstatus ab. Ich lasse das gern prüfen.

Ralf las den Verlauf.

„Warum kann der das nicht einfach beantworten?“

Sandra sah zu ihm.

„Kannst du?“

„Natürlich.“

„Dann bitte.“

Ralf begann:

„Wenn noch nichts bestellt ist, geht's.“

Lea, die am anderen Ende des Tisches saß, fragte:

„Und wenn beim Lieferanten bestellt?“

„Dann kommt's drauf an.“

Sandra zeigte mit dem Finger auf ihn.

„Da.“

„Was?“

„Genau da.“

Tim fragte:

„Worauf kommt es an?“

Ralf begann aufzuzählen. Standardware oder Sonderanfertigung. Bereits bearbeitet oder nicht. Lieferant nimmt zurück oder nicht.

Fehler bei WERTIG oder Kundenwunsch. Kosten.
Auftragswert. Murat ergänzte Kundenbeziehung.

Dennis sagte, man müsse auch beachten, ob ein Folgeprojekt dranhänge. Aus einer Ja-Nein-Frage wurde eine halbe Tafel. Ralf sah darauf.

„Das ist zu viel.“

Tim schüttelte den Kopf.

„Nein. Das ist das, was ihr bisher im Kopf macht.“

Der nächste Fall war kleiner. Und gerade deshalb interessanter. Ein Kunde schrieb:

Vormittags kann ich nicht. Nachmittags wäre gut.

Der Neue antwortete:

Frei wären morgen 9:00, 9:30 oder 10:00 Uhr.

Sandra schloss kurz die Augen.

„Der hört nicht zu.“

Tim sagte:

„Er hat die Information verarbeitet.“

„Dann hat er sie schlecht verarbeitet.“

Ralf las den Chat.

„Warum bietet der morgens an?“

„Weil das die nächsten freien Termine sind.“

„Aber der Kunde kann nicht.“

„Dann brauchen wir eine Priorität.“

Ralf sah ihn an.

„Welche Priorität?“

„Nächster freier Termin oder ausdrücklicher Kundenwunsch.“

Ralf lachte kurz.

„Natürlich Kundenwunsch.“

Tim nickte.

„Dann gilt das jetzt.“

„Muss man sowas wirklich festhalten?“

Sandra antwortete nicht. Sie deutete nur auf den Chat.

Zwei Tage später kam derselbe Fehler in anderer Form. Ein Kunde schrieb:

Bitte kein Rückruf. Mail reicht.

Der Neue antwortete:

Alles klar.

Drei Nachrichten später:

**Magst du mir deine Telefonnummer geben,
damit dich ein Kollege kurz anrufen kann?**

Ralf las.

„Das nervt.“

Dennis lehnte sich zurück.

„Jetzt plötzlich.“

„Was jetzt plötzlich?“

„Nichts.“

Sandra sagte:

„Er hat Nein gehört und dann vergessen.“

Tim korrigierte:

„Nicht vergessen. Der Vorgang hatte die Information nicht stabil genug im nächsten Schritt.“

Murat sah ihn an.

„Also vergessen.“

„Von mir aus.“

Sie schrieben:

**Ein ausdrückliches Nein wird nicht bei der
nächsten Nachricht neu verhandelt.**

Murat las.

„Das hänge ich in den Vertrieb.“

Dennis schüttelte den Kopf.

„Ich brauche neue Kollegen.“

Schwieriger wurde es bei Kontaktdaten. Ralf wollte möglichst früh wissen, mit wem WERTIG sprach. Das war aus seiner Sicht logisch.

„Wenn der Chat weg ist, ist der Interessent weg.“

Sandra sah es anders.

„Vielleicht will der erst mal wissen, ob wir überhaupt helfen können.“

„Und wenn dafür was geprüft werden muss?“

„Dann brauchen wir einen Rückkanal.“

„Also Kontaktdaten.“

„Wenn es einen Grund gibt.“

Ralf sah zu Tim.

„Sag du.“

Tim dachte kurz nach.

„Technisch am einfachsten wäre: Sobald wir etwas prüfen müssen, machen wir Mail oder Mobilnummer zum Pflichtfeld.“

Sandra verzog das Gesicht.

„Dann ist Beratung plötzlich ein Formular.“

Dennis nickte.

„Herr Schröder wäre dann noch schneller weg gewesen.“

Finn sah zu ihm.

„Der mit der Siebdruckplatte?“

„Genau der.“

Tim hob beide Hände.

„Okay. Schlechte Idee.“

Ralf lehnte sich zurück.

„Kannst du das noch mal sagen? Ich möchte den Moment festhalten.“

Tim grinste.

„Der Zeitpunkt ist die Frage. Nicht Kontaktdaten um jeden Preis.“

Sie probierten mehrere Formulierungen. Am Ende blieb:

Erst helfen. Wenn etwas offen bleibt, Rückkanal sichern.

Nicht Name um jeden Preis. Nicht Telefonnummer als Eintrittskarte. Aber auch nicht so tun, als könne ein

komplexer Vorgang ohne Fortsetzung zu Ende gebracht werden.

Der Neue bekam kurz darauf einen echten Fall. Ein Kunde wollte wissen, ob eine bestimmte Platte aktuell lagernd war. Der Bestand konnte nicht sicher bestätigt werden. Statt nach Namen und Telefonnummer zu fragen, schrieb der Neue:

Ich kann den Bestand gerade nicht zuverlässig bestätigen. Ich lasse das prüfen. Falls du den Chat vorher schließt: Wohin darf ich dir die Rückmeldung schicken?

Ralf las.

„So.“

Sandra nickte.

„So.“

Finn sagte:

„Ist eigentlich logisch.“

Ralf sah ihn an.

„War meine Idee.“

Sandra tippte weiter. Finn tat so, als hätte er nichts gehört.

Eine Woche später passierte etwas, das Dennis bemerkte. Ein Kunde hatte im ersten Teil eines längeren Gesprächs bereits seine Telefonnummer genannt. Später fragte der Neue erneut danach. Dennis zeigte Tim den Verlauf.

„Warum macht der das?“

Tim erklärte etwas über Zustandsinformationen. Dennis hörte zwanzig Sekunden zu. Dann sagte er:

„Der soll einfach nicht noch mal fragen, was der Kunde schon gesagt hat.“

Tim stoppte.

„Ja.“

„Warum sagst du dann nicht das?“

„Berufsrisiko.“

Sie schrieben:

Nicht erneut fragen, was im laufenden Vorgang bereits bekannt ist.

Finn sah auf die Regel.

„Das könnten wir auch im Meeting brauchen.“

Ralf:

„Finn.“

„War nur ein Gedanke.“

Am Abend saß Finn allein im Aufenthaltsraum. Er schlug sein Berichtsheft auf. Seit Körner hatte er wenig hineingeschrieben. Jetzt notierte er:

Normalerweise = wir wissen ungefähr, was gemeint ist.

Er dachte weiter. Dann:

Der Neue kann mit ungefähr nicht arbeiten.

Noch eine Zeile:

Vielleicht ist das manchmal ganz gut.

Er ließ es dabei.

Der zweite Neue

Finn erkannte sich nicht sofort im Neuen wieder. Es begann mit einem Fehler. Der digitale Kollege hatte einem Kunden eine Telefonnummer abgefragt, obwohl sie bereits zwei Nachrichten vorher im Gespräch stand. Finn saß neben Tim, als der Fall geprüft wurde.

„Warum fragt er die noch mal?“

„Weil die Information in diesem Schritt nicht sauber genutzt wurde.“

Finn nickte.

„Also hat er nicht aufgepasst.“

Tim grinste.

„So kann man’s sagen.“

Finn sah auf den Verlauf.

„Das ist mir in der ersten Woche auch passiert.“

„Was?“

„Dass mir jemand was gesagt hat und ich fünf Minuten später wieder gefragt hab.“

„Und?“

„Dennis hat gesagt, ich soll zuhören.“

Tim lachte.

„Dann schreiben wir das genauso.“

Über die nächsten Wochen entstand eine Liste. Nicht schön. Aber nützlich. Ein falscher Link.

Eine veraltete Veranstaltungsinformation. Eine unnötig wiederholte Frage. Ein nicht respektiertes Nein. Eine zu frühe Zusage.

Eine schlechte Übergabe. Ein Fall, in dem der Neue zu lange weiterfragte, obwohl der Kunde nur einen Preis wollte. Ralf betrachtete die Liste eines Morgens.

„Das sieht aus wie ein Fehlertagebuch.“

Tim sagte:

„Ist es teilweise auch.“

„Nicht gerade verkaufsfördernd.“

„Soll es nicht.“

„Wie meinst du?“

Tim drehte sich zu ihm.

„Soll der Neue besser werden oder gut aussehen?“

Ralf antwortete nicht sofort.

„Besser.“

„Dann brauchen wir die Fehler.“

Sandra brachte einen älteren Fall ein. Ein Kunde hatte sich beschwert, die Produktinformation des Neuen sei falsch.

Damals hatte man nachgesehen. Der Kunde hatte sich geirrt.

Der Neue hatte recht. Tim öffnete den Verlauf.

„Deshalb dürfen wir nicht aus jeder Beschwerde automatisch eine neue Regel bauen.“

Finn nickte.

„Wie bei Menschen.“

Dennis sah zu ihm.

„Was soll das heißen?“

„Wenn ein Kunde dir sagt, du hättest was Falsches erklärt, ändern wir ja auch nicht sofort den ganzen Betrieb.“

Dennis dachte kurz nach.

„Das war tatsächlich positiv.“

„Sag ich doch.“

„Gewöhn dich nicht dran.“

Tim schrieb eine Reihe an die Tafel.

BEOBACHTEN

Pfeil.

PRÜFEN

Pfeil.

URSACHE FINDEN

Pfeil.

ENTSCHEIDEN

Pfeil.

EINARBEITEN

Pfeil.

NÄCHSTER ECHTER FALL

Finn las sie zweimal.

„Das ist Ausbildung.“

Tim sah zu ihm.

„Ziemlich.“

Finn holte sein Berichtsheft aus dem Rucksack. Schlug die erste Seite auf.

Unternehmer im Unternehmen.

Darunter:

Frag mal den Chef?

Er legte das Heft neben Tims Liste.

„Der braucht eigentlich auch eins.“

Murat kam gerade herein.

„Wer?“

„Der Neue.“

„Was eins?“

„Berichtsheft.“

Murat sah auf die Tafel.

„Digitales Ausbildungsheft.“

Finn grinste.

„Genau.“

Sandra sagte:

„Bitte nennt das nicht so, wenn Kunden dabei sind.“

Tim schrieb fünf Wörter an die Tafel:

**TECHNIK · QUELLE · REGEL · VERHALTEN ·
ÜBERGABE**

Finn zeigte auf **REGEL**.

„Und wenn da das Problem liegt?“

„Dann kann ich dem Neuen nichts beibringen, bevor ihr selbst wisst, was richtig ist.“

Ralf lehnte sich zurück.

„Das klingt wieder sehr nach Beratung.“

Tim lächelte.

„Ist trotzdem wahr.“

Am Nachmittag kam ein realer Grenzfall. Ein Kunde wollte eine ungewöhnliche Montagekombination, die technisch möglich war, aber außerhalb dessen lag, was WERTIG normalerweise anbot. Dennis las den Chat.

„Ich würd's machen.“

Agnieszka sah auf die Bilder.

„Technisch ja, wenn wir die Befestigung ändern.“

Murat fragte nach Auftragswert und Aufwand. Sandra sagte:

„Und was sagen wir dem nächsten Kunden mit genau so einem Fall?“

Ralf hatte schon den Mund geöffnet. Er wollte den Fall entscheiden. Finn sah es. Ralf offenbar auch.

Er hielt inne. Dann fragte er:

„Was soll denn bei uns eigentlich gelten?“

Der Raum wurde ruhig. Nicht weil die Frage besonders schwierig war. Sondern weil sie anders war. Sandra lächelte.

Ralf sah sie an.

„Was?“

„Nichts.“

Sie nahm einen Stift. Schrieb den Satz oben auf das Whiteboard.

WAS SOLL BEI UNS GELTEN?

Später am Tag ging Finn ins Lager. Klaus war dabei, einen Kollegen in einen Sonderlagerplatz einzuweisen.

„Das kommt ab jetzt hierhin.“

Finn blieb stehen.

„Seit wann?“

Klaus sah ihn an.

„Seit heute.“

„Warum?“

„Weil der alte Platz Quatsch war.“

Finn grinste.

„Und steht's im System?“

Klaus hielt kurz inne. Dann zeigte auf den Kollegen.

„Mach.“

Der Kollege ging zum Rechner. Finn sah Klaus an.

„Du wirst modern.“

„Halt die Klappe.“

Am Abend saß Finn noch einmal vor seinem Berichtsheft. Er schrieb:

Der erste Neue musste lernen, wie WERTIG arbeitet.

Dann hielt er inne. Unter die Zeile schrieb er:

Der zweite Neue zwingt WERTIG zu lernen, wie WERTIG arbeitet.

Er las den Satz. Klaus kam vorbei und sah über seine Schulter.

„Bisschen hochtrabend.“

Finn schloss das Heft halb.

„Falsch?“

Klaus dachte.

„Nee.“

„Dann bleibt's.“

„Mach.“

Finn klappte das Heft zu. Im Besprechungsraum stand noch immer die Frage auf dem Whiteboard.

WAS SOLL BEI UNS GELTEN?

Niemand wischte sie weg.

TEIL IV

Nicht alles muss nach oben

Was soll bei uns gelten?

Am Freitagmorgen war das Whiteboard leer. Sandra hatte es am Abend vorher abgewischt. Körner war verschwunden. Die Chef-Schleife auch.

Sogar Murats Ergänzung **ABFLUSS** war weg. Um 8:31 Uhr nahm Ralf einen schwarzen Stift und schrieb fünf Wörter an die Tafel.

WAS SOLL BEI UNS GELTEN?

Dann legte er den Stift hin.

„Heute keine KI.“

Tim war über den Bildschirm zugeschaltet.

„Sehr gut.“

„Heute wir.“

Murat setzte sich.

„Schlimmer.“

Sie begannen mit Rabatt. Nicht weil Rabatt die wichtigste Frage bei WERTIG war. Sondern weil alle glaubten, damit schnell fertig zu sein.

„Bis drei Prozent entscheidet Vertrieb selbst“, sagte Ralf.

Dennis nickte sofort. Murat nicht.

„Immer?“

„Nein, natürlich nicht immer.“

„Dann entscheidet Vertrieb nicht bis drei Prozent selbst.“

Ralf sah ihn an.

„Du weißt, wie ich das meine.“

Murat griff nach seinem Kaffee.

„Genau deshalb sitzen wir hier.“

Sandra nahm den Stift.

„Wann darf Vertrieb bis drei Prozent?“

Ralf dachte nach.

„Wenn die Marge passt.“

„Was heißt passt?“

Jetzt sahen alle zu Murat. Er nannte eine Grenze. Sandra schrieb:

Rabatt bis 3 % – Vertrieb entscheidet bei Mindestmarge X.

Agnieszka, die eigentlich erst wegen eines technischen Themas später dazukommen wollte, sah von ihren Unterlagen auf.

„Montage auch berücksichtigen.“

Murat nickte.

„Stimmt.“

Dennis lehnte sich zurück.

„Es waren mal drei Prozent.“

„Sind es immer noch“, sagte Murat.

„Nur mit einem Satz dahinter.“

„Mit drei.“

„Dann ist es wenigstens richtig.“

Finn saß am Rand und schrieb nicht mit. Er beobachtete. Vor einigen Monaten hätte Ralf die Frage wahrscheinlich in zehn Sekunden beantwortet. Jetzt saßen sechs Menschen seit zwölf Minuten daran.

Es ging langsamer. Vielleicht war genau das der Sinn. Manche Entscheidungen musste man offenbar langsam genug treffen, damit man sie nicht jede Woche wieder traf.

Sandra zog fünf Spalten auf das Board.

SITUATION

WAS SOLL GELTEN?

WER DARF ENTSCHIEDEN?

WO IST DIE GRENZE?

WANN MUSS ES WEITER?

Murat betrachtete die Tabelle.

„Jetzt sieht’s offiziell aus.“

Ralf:

„Es sind fünf Spalten.“

„Genau so fängt es an.“

Als Nächstes kam Fremdmaterial. Dennis sagte:

„Grundsätzlich nein.“

Finn grinste. Dennis bemerkte es.

„Was?“

„Nichts.“

„Sag.“

„Grundsätzlich.“

Dennis zeigte ihm den Mittelfinger.

„Sehr reif“, sagte Sandra.

„Er hat angefangen.“

Agnieszka stand auf.

„Technisch müssen wir zuerst wissen, welches System das ist. Ob wir es kennen. Ob Untergrund und Befestigung funktionieren. Und was wir bei Gewährleistung wirklich übernehmen können.“

Sandra schrieb. Murat ergänzte Wirtschaftlichkeit. Dennis Projektgröße und Kundenbeziehung. Ralf sah die wachsende Liste.

„Das ist jetzt wieder keine einfache Regel.“

Agnieszka drehte sich zu ihm.

„Muss es auch nicht sein.“

„Aber wenn wir jedes Mal fünf Sachen prüfen—“

„Dann prüfen wir fünf Sachen.“

„Und wer entscheidet?“

Agnieszka zeigte auf die Tafel.

„Technik entscheidet, ob es technisch geht.“

Murat:

„Wirtschaftlichkeit bei Sonderfällen zu mir.“

Dennis:

„Kundenprozess kann Vertrieb machen.“

Sandra:

„Und wann kommt Ralf?“

Alle sahen zu ihm. Ralf dachte.

„Wenn wir außerhalb der normalen Grenzen bewusst eine Ausnahme machen wollen.“

Sandra schrieb. Finn las.

„Also löst die Regel gar nicht jeden Fall.“

„Nein“, sagte Agnieszka.

„Dann was?“

„Sie sorgt dafür, dass der Fall bei den richtigen Leuten landet.“

Finn nickte. Das gefiel ihm. Es war weniger spektakulär, als zu wissen, was man tun musste. Aber offenbar mindestens genauso nützlich.

Kurz nach zehn kam ein echter Fall herein. Großes Terrassenprojekt. Außerhalb des üblichen Gebiets. Dennis nahm die Daten auf.

Früher wäre er spätestens beim Ort zu Ralf gegangen. Diesmal öffnete er die neue Übersicht. Außerhalb Gebiet. Projekt oberhalb der definierten Größe.

Montage gewünscht. Technische Machbarkeit prüfen. Transport separat rechnen. Er arbeitete weiter.

Nach zwanzig Minuten stand er trotzdem in Ralfs Tür.

„Jetzt doch.“

Ralf sah hoch.

„Warum?“

Dennis setzte sich.

„Weil Fläche groß genug ist, Montage gewünscht ist und wir außerhalb Gebiet eine Sonderkalkulation brauchen.“

„Was weißt du schon?“

Dennis nannte Fläche, Budgetrahmen, gewünschtes Material, Zugänglichkeit, Zeitfenster und dass der Kunde beim Termin erstaunlich flexibel war. Ralf hörte zu. Dann fragte er:

„Was sagt Murat?“

„Noch nichts.“

„Agnieszka?“

„Auch noch nicht.“

Dennis wartete.

„Dann warum soll ich jetzt entscheiden?“

Dennis grinste.

„Gewohnheit.“

„Raus.“

Am Nachmittag kam der Vorgang zurück. Technisch machbar. Transport teurer, aber wirtschaftlich sinnvoll. Kapazität vorhanden.

Ralf las.

„Machen.“

Dennis nickte.

„Gut.“

„Und beim nächsten ähnlichen Projekt musst du nicht vorher zu mir.“

Dennis zeigte auf die Tabelle.

„Solange es ähnlich ist.“

„Ja.“

„Und wenn's nicht ähnlich ist?“

Ralf lächelte.

„Dann kommt's drauf an.“

Dennis lachte.

„Wir kriegen das nie ganz weg.“

„Will ich auch nicht.“

Sie schafften an diesem Freitag sieben Situationen. Nicht siebzig. Sieben. Rabatt.

Fremdmaterial. Kulanz. Liefergebiet. Sonderzuschritt.

Terminverschiebung. Reklamation. Ralf sah auf die Uhr.

„Das ist wenig.“

Murat rechnete kurz auf seinem Handy.

„Wenn jede davon zweimal im Monat hochkommt, sind es hundertachtundsechzig Fälle im Jahr.“

Ralf sah ihn an.

„Musste das jetzt sein?“

„Du hast gesagt, wenig.“

Lea zeigte auf einen Punkt, bei dem sie sich nicht einigen konnten.

„Was machen wir damit?“

Ralf sagte:

„Vertagen.“

Sandra nahm den Stift. Schrieb daneben:

OFFEN – BEWUSST

Ralf las.

„Das gefällt mir.“

„Warum?“

„Weil wir dann wenigstens wissen, dass wir es noch nicht geklärt haben.“

Klaus war gerade hereingekommen, um einen Schlüssel zu holen. Er las die Zeile.

„Also ordentlich nicht wissen.“

Murat:

„So kann man es ausdrücken.“

„Ist kürzer.“

Kurz vor Mittag fragte Finn:

„Wie heißt das eigentlich?“

Niemand verstand. Er zeigte auf die Tafel.

„Das Ganze.“

Dennis:

„Regeln.“

Murat:

„Betriebsregeln.“

Sandra:

„Klingt nach Raucherpause.“

Tim meldete sich vom Bildschirm.

„Entscheidungsarchitektur.“

Ralf verzog das Gesicht.

„Klingt nach Seminarhotel und Namensschild.“

Lea sagte:

„Betriebscode.“

Sandra nahm den Stift. Schrieb klein in die obere linke Ecke:

BUSINESS CODE

Murat betrachtete es.

„Englisch macht's natürlich besser.“

Sandra zuckte mit den Schultern.

„Regeln war zu einfach.“

Klaus steckte den Schlüssel ein.

„Ich geh wieder arbeiten.“

Am Nachmittag kam Finn mit einer geöffneten Packung Schrauben zu Dennis.

„Kunde hat falsche Größe gekauft. Alles vollständig. Achtzehn Euro.“

Dennis sah auf die Packung.

„Wiederverkaufbar?“

„Ja.“

„Sonderpreis?“

„Nein.“

„Dann?“

Finn sah in die Übersicht. Kleine Summe. Ware wiederverkaufbar. Kulanz innerhalb Grenze.

Vertrieb darf entscheiden.

„Zurücknehmen.“

Dennis nickte.

„Mach.“

Finn nahm die Packung. Ging zwei Schritte. Drehte sich um.

„Ralf?“

Dennis sah ihn an. Finn grinste.
„Nur Test.“

Ralf hatte das Gespräch aus seinem Büro gehört. Früher wäre er vielleicht herausgekommen. Diesmal nicht. Er sah auf seinen Bildschirm.

Vor ihm lag die Investitionsplanung für eine neue Plattensäge. Seit drei Wochen schob er sie zwischen andere Dinge. Er öffnete die Datei. Zum ersten Mal an diesem Freitag blieb sie länger als zehn Minuten offen.

Am Abend stand Sandra in seiner Tür.

„Kommst du?“

„Gleich.“

Sie sah zum Whiteboard.

„Was guckst du?“

Ralf deutete auf die sieben Zeilen.

„Eigentlich haben wir heute nichts Besonderes gemacht.“

„Nein.“

„Nur Sachen entschieden.“

„Ja.“

Ralf sah weiter auf die Tabelle.

„Damit wir sie nicht jedes Mal wieder entscheiden.“

Sandra zog ihre Jacke an.

„Das war jetzt fast gut.“

„Fast?“

„Ein bisschen LinkedIn.“

Ralf grinste.

„Geh nach Hause.“

Erst ein Job. Dann der nächste.

Drei Wochen später wollte Ralf skalieren. Er benutzte tatsächlich das Wort. Sandra hörte es und sagte sofort:

„Nein.“

Ralf blieb in ihrer Tür stehen.

„Was nein?“

„Was auch immer nach skalieren kommt.“

„Der Neue läuft.“

„Ja.“

„Dann geben wir ihm mehr.“

„Vielleicht.“

„Was vielleicht?“

Sandra drehte den Bildschirm zu ihm. Darauf stand ein Gespräch, in dem der Neue einem Kunden zweimal dieselbe Frage gestellt hatte.

„Erst sein Job.“

Ralf seufzte.

„Tim sagt genau dasselbe.“

„Dann hat Tim heute recht.“

„Schön, dass ihr euch freut.“

Im nächsten Termin schrieb Tim den aktuellen Job an die Tafel.

DIGITALER FACHBERATER IM ERSTKONTAKT

Darunter stand inzwischen deutlich mehr als am Anfang. Nicht weil jemand den Job künstlich aufgebläht hatte. Weil sich im echten Kundenkontakt gezeigt hatte, was dafür nötig war. Der Neue sollte Anliegen verstehen.

Fachlich sinnvoll orientieren. Nur Informationen nutzen, denen WERTIG tatsächlich vertraute. Bekannte Angaben nicht wieder vergessen. Kundenwünsche respektieren.

Keine Aktionen behaupten, die nur angestoßen waren. Nichts versprechen, was er nicht sicher auslösen konnte. Und aufhören, wenn ein Mensch übernehmen sollte. Ralf las.

„Wenn du das so hinschreibst, klingt ein Erstkontakt komplizierter als eine Unternehmensgründung.“

Dennis sagte:

„Ist halt mit Menschen.“

Der erste Fall des Tages war unspektakulär. Eine Kundin suchte Parkett für eine Küche. Der Neue fragte nach Fläche, Nutzung und gewünschter Optik. Nicht nach Telefonnummer.

Die Kundin wollte eine ruhige Eiche und möglichst natürliche Oberfläche. Er erklärte Unterschiede zwischen zwei passenden Varianten. Dann fragte sie:

Was kostet sowas ungefähr?

Bei einer Variante lag ein aktueller Preis vor. Bei der anderen nicht. Der Neue erfand keinen Mittelwert. Er sagte, was er sicher wusste, und kennzeichnete, was noch geprüft werden musste.

Sandra las mit.

„Gut.“

Ralf:

„Mhm.“

Dann schrieb die Kundin:

Ich möchte erstmal nur schauen. Bitte kein Anruf.

Der Neue:

Klar. Dann bleiben wir erstmal hier. Wenn später Muster, ein konkreter Preis oder Hilfe bei der Verlegung interessant werden, können wir an dieser Stelle weitermachen.

Ralf sagte:

„Jetzt verlieren wir die.“

Sandra sah ihn an.

„Vielleicht.“

„Wir haben keine Telefonnummer.“

„Sie will keinen Anruf.“

„Ich weiß.“

„Dann ist Nicht-Anrufen gerade gute Arbeit.“

Ralf mochte den Satz nicht. Vor allem weil er stimmte.

Drei Tage später kam die Kundin zurück. Im selben Verlauf.

Mein Mann findet die andere Eiche besser.

Können wir beide als Muster ansehen?

Der Neue erinnerte sich an Fläche, Küche und gewünschte Optik. Keine neue Grundqualifizierung. Kein Neustart. Jetzt wollte die Kundin einen Termin.

Sie gab freiwillig Namen und Telefonnummer. Dennis bekam den Vorgang. Er las.

„So ist das gut.“

Ralf sah von seinem Tisch hoch.

„Was?“

„Übergabe.“

„Sag das noch mal.“

Dennis sah ihn an.

„Nein.“

Ein anderer Kunde brauchte einen Balken in ungewöhnlichem Maß. Am nächsten Tag. In Hamm. Der Neue erklärte korrekt, dass Sonderzuschnitt in Marl erfolgte und eine Abholung in Hamm erst nach bestätigtem Zuschnitt und Transport möglich war.

Keine Zusage für morgen. Nur Prüfung. Klaus las den Verlauf später.

„Gut.“

Finn wartete.

„Mehr nicht?“

„Was soll ich sagen?“

„Dass du beeindruckt bist.“

Klaus nahm seine Brille ab.

„Der hat einem Kunden erklärt, dass ein Balken nicht teleportiert werden kann.“

„Dafür kriegt er keinen Pokal.“

Der dritte Fall war komplizierter. Ein Kunde plante fast ein komplettes Erdgeschoss neu. Boden. Türen.

Akustik. Wandverkleidung. Montage. Der Neue fragte systematisch.

Zu systematisch, fand Dennis. Nach einer Viertelstunde war fachlich vieles sauber erfasst. Finn sah den Verlauf.

„Ist doch gut.“

Dennis scrollte zurück.

„Ja.“

„Aber?“

Dennis zeigte auf eine Nachricht. Der Kunde hatte gefragt:

**Kann man das später noch ändern, wenn wir uns
beim Boden umentscheiden?**

Ein Stück weiter:

Begleiten Sie solche Projekte auch komplett?

Und später:

**Ich möchte ehrlich gesagt nicht bei jedem
Gewerk selbst aufpassen müssen.**

Finn las.

„Und?“

Dennis sah ihn an.

„Der will gerade nicht wissen, welche Tür er nimmt.“

„Was dann?“

„Ob ihm jemand das Gesamtprojekt aus der Hand nimmt.“

Finn sah noch einmal auf den Verlauf. Jetzt bemerkte er es.

„Der Neue hat aber nichts falsch gemacht.“

„Hab ich auch nicht gesagt.“

Dennis griff zum Telefon.

Das Gespräch dauerte zweiundzwanzig Minuten. Dennis erklärte kaum Produkte. Er fragte nach dem Umbau, nach Unsicherheiten und danach, welche Entscheidungen bereits gefallen waren. Am Ende gab es einen Projekttermin.

Als er auflegte, fragte Tim:

„Was hast du anders gemacht?“

Dennis dachte nach.

„Der Neue hat die Fragen beantwortet, die gestellt wurden.“

„Und du?“

Dennis zuckte mit den Schultern.

„Ich glaube, ich hab schneller gemerkt, welche nicht gestellt wurde.“

Ralf nickte. Finn ebenfalls. Tim schrieb nichts auf. Das war wahrscheinlich richtig.

Zwei Tage später lag Dennis daneben. Ein Kunde fragte nach einem Boden und behauptete, die Serie sei nicht für vollflächige Verklebung geeignet. Dennis las.

„Stimmt, meine ich auch.“

Der Neue hatte vorher das Gegenteil gesagt. Ralf grinste schon.

„Da haben wir ihn.“

Agnieszka hob die Hand.

„Moment.“

Sie holte das technische Datenblatt. Las. Scrollte. Zeigte auf die Freigabe des Herstellers.

Der Neue hatte recht. Dennis nicht. Finn grinste.

„Sag’s.“

Dennis blickte ihn an.

„Was?“

„Der Neue hatte recht.“

„Der Neue hatte recht.“

„Mit Gefühl.“

„Geh arbeiten.“

Später schrieb Finn in sein Berichtsheft:

Manchmal ist der Mensch besser als der Neue.

Darunter:

Manchmal der Neue besser als der Mensch.

Er las beide Sätze. Dann schrieb er:

Vielleicht ist das nicht die richtige Frage.

Diesmal suchte er nicht nach einer besseren.

Am Donnerstag zeigte sich, dass nicht nur der Neue noch in Einarbeitung war.

Ein Kunde stand bei Dennis am Tisch und wollte vier Prozent Rabatt. Nach der neuen Grenze konnte Dennis drei geben. Er sagte drei.

Der Kunde sah zufällig Ralf vorbeigehen.

„Sie sind doch der Chef, oder?“

Ralf blieb stehen.

„Kommt drauf an, was Sie gleich fragen.“

Der Kunde lachte.

„Vier Prozent, dann machen wir's heute.“

Ralf sah kurz auf das Angebot.

„Machen wir.“

Dennis sagte nichts, solange der Kunde da war.

Zehn Minuten später stand er in Ralfs Büro.

„Was war an dem Fall die Ausnahme?“

Ralf öffnete den Mund. Schloss ihn wieder.

„Gar nichts.“

Dennis nickte.

„Gut. Dann wollte ich nur wissen, ob ich die Tabelle noch brauche.“

Ralf sah ihn an.

„Vier bleiben. Hab ich zugesagt.“

„Und nächstes Mal?“

Ralf nahm den Stift vom Tisch.

„Drei.“

Von draußen kam Sandras Stimme:

„Schreib's dir ins Berichtsheft.“

Ralf rief:

„Sehr lustig.“

Am Freitag zeigte Tim die Wochenübersicht. Früher hätte dort vor allem die Zahl der Gespräche gestanden. Jetzt gab es andere Dinge. Wie viele Anliegen konnten tatsächlich beantwortet werden?

Wie viele Übergaben waren für Dennis oder Lea brauchbar? Wie viele Termine hatten genug Kontext? Wie viele Anfragen wurden sinnvoll beendet, weil WERTIG gar nicht passte? Welche Grenzfälle mussten noch geprüft werden?

Ralf zeigte auf eine Zeile.

„Was ist eine brauchbare Übergabe?“

Dennis antwortete.

„Wenn ich nicht wieder bei null anfangen muss.“

„Messbar?“

Murat sagte:

„Wir bauen was.“

Tim nickte.

„Genau.“

Ralf sah zu beiden.

„Jetzt werdet ihr gefährlich.“

Niemand erklärte den Neuen für fertig. Job eins blieb einfach dort, wo er war: im echten Betrieb.

An diesem Nachmittag holte Klaus Finn ins Lager.

„Komm.“

„Wohin?“

„Lager.“

„Da sind wir.“

Klaus sah ihn an.

„Du wirst immer mehr Verkäufer.“

Sie gingen zu Regal zwölf. Dritte Lage. Abdeckleisten Eiche.
Finn zeigte nach hinten.

„Alter Farbton.“

Klaus nickte.

„Gut.“

„Wusstest du doch.“

„Ja.“

„Warum fragst du mich dann?“

Klaus nahm eine Leiste heraus.

„Weil ich im Frühjahr aufhöre.“

Finn sagte nichts. Er wusste, dass Klaus irgendwann in Rente ging. Irgendwann war ein angenehmes Wort. Es hatte kein Datum.

„Ganz?“

„Was heißt ganz?“

„Kommst du noch manchmal?“

„Wenn der Kaffee irgendwann funktioniert.“

Finn sah Richtung Aufenthaltsraum.

„Dann eher nicht.“

Klaus grinste.

In den folgenden Wochen gingen sie Dinge durch, die Klaus nicht mit nach Hause nehmen wollte. Nicht alles.

„Achtunddreißig Jahre passen nicht in Excel“, sagte er.

„Hat keiner gesagt.“

„Tim würde es versuchen.“

„Wahrscheinlich.“

Sie suchten vor allem Dinge, bei denen WERTIG ohne Klaus unnötig ins Stocken geriet. Sonderlagerplätze. alte Farbtöne. Lieferantenbesonderheiten.

typische Fehlbuchungen. Reservierungen. Sachen, die jeder „wusste“, solange Klaus da war. Manchmal erklärte er.

Manchmal fragte Finn:

„Warum machen wir das so?“

Dann sagte Klaus:

„Weil wir’s immer so gemacht haben.“

Beim dritten Mal stoppte er selbst.

„Ist eigentlich kein Grund.“

Finn hielt den Stift bereit.

„Soll ich’s trotzdem aufschreiben?“

Klaus nahm ihm das Blatt ab. Strich die Zeile.

„Nein.“

„Was dann?“

„Ab jetzt anders.“

Am Montag darauf stand Ralf in Sandras Tür.

„Job zwei.“

Sie sah hoch.

„Job eins?“

„Trägt.“

Sandra dachte kurz nach.

„Okay.“

Ralf lächelte.

„Was?“

„Du hast vor mir okay gesagt.“

„Gewöhn dich nicht dran.“

Tim wurde zugeschaltet. Sie definierten den nächsten Job.

TERMINVORBEREITUNG

Nicht „mehr KI“. Nicht „Automatisierung Phase zwei“. Ein Job. Anlass.

Projektart. Standort. bekannte Maße. Montage oder Selbstbau.

Kundenpräferenzen. offene Fragen. vereinbarter nächster Schritt. Gesprächskontext.

Dennis las.

„Das ist ziemlich genau das, was ich mir von einem neuen Kollegen wünschen würde.“

Finn hob die Hand.

„Von mir damals auch?“

Dennis sah ihn an.

„Bei dir war ich froh, wenn du wusstest, wo die Kaffeemaschine steht.“

„Wusste ich am ersten Tag.“

„Dann warst du überqualifiziert.“

Ralf schrieb unter die neue Aufgabe:

ERST, WENN JOB 1 TRÄGT.

Sandra las.

„Das bleibt.“

„Ja.“

Ralf setzte sich.

„Erst ein Job.“

Tim:

„Dann der nächste.“

Klaus lief an der offenen Tür vorbei.

„Und irgendwann Lager.“

Ralf rief:

„Nein.“

Klaus ging weiter. „Feigling.“

Frag nicht den Chef

Ein halbes Jahr später stand Finn in Ralfs Tür. Er war inzwischen im zweiten Ausbildungsjahr. Man merkte es unter anderem daran, dass er nicht mehr grundsätzlich klopfte.

„Ich hab eine Frage.“

Ralf sah vom Bildschirm auf.

„Das ist erlaubt.“

„Kunde will zweieinhalb Prozent Rabatt.“

Ralf wartete. Finn ebenfalls.

„Und?“

Finn seufzte.

„Marge über Grenze. Standardauftrag. Keine Sonderkonditionen. Vertrieb darf bis drei.“

„Dann warum bist du hier?“

„Weil ich nicht Vertrieb bin.“

Ralf nickte.

„Gut.“

„Dennis ist beim Kunden.“

„Wie lange?“

„Vielleicht zwanzig Minuten.“

„Kann dein Kunde warten?“

„Ja.“

„Dann Dennis.“

Finn drehte sich um.

„Finn.“

„Ja?“

„Gute Frage.“

Finn grinste.

„Danke.“

Lea kam eine Stunde später.

„Zwei Monteure krank.“

Ralf schob seinen Bildschirm zur Seite.

„Was schlägst du vor?“

„Peters bleibt. Da hängt morgen der Elektriker dran. Kramer geht an den geprüften Subunternehmer, wenn der Kunde zustimmt. Schulte verschiebe ich auf Mittwoch.“

„Risiko?“

„Kramer mag kein Fremdteam.“

„Alternative?“

„Peters verschieben. Dann Elektriker neu koordinieren und zwei Gewerke anfassen.“

Ralf dachte kurz.

„Mach.“

Lea nickte. Keine Nachfrage. Kein „bist du sicher?“. Keine Mail mit **BITTE KURZ FREIGEBEN**. Sie ging.

Ralf sah ihr hinterher. Sandra kam gerade vorbei.

„Was?“

„Nichts.“

„Du guckst.“

Ralf lehnte sich zurück.

„Früher wäre Lea reingekommen und hätte gesagt: Zwei Monteure krank. Was machen wir?“

„Ja.“

„Jetzt bringt sie Lösung und Rest-Risiko.“

Sandra nickte.

„Fast schade.“

Sie blieb stehen. Ralf grinste.

„War ein Witz.“

„Bei dir weiß man nie.“

Später am Vormittag schob ein Kunde drei ungeöffnete Pakete Parkett an Finns Platz.

„Die sind übrig. Kann ich die zurückgeben?“

Finn nahm die Rechnung. Projektrabatt.

Für einen Moment sah er die drei Pakete genauso vor sich wie damals im ersten Ausbildungsjahr. Frau Schulte. Die Musterlatten. Ralfs Büro.

Diesmal ging er nicht los.

Er öffnete den Auftrag, prüfte die Restmenge und die Rücknahmegrenze. Standardware, ungeöffnet, innerhalb der Frist; die Kondition des Projekts blieb durch die Rückgabe unverändert.

„Kriegen wir hin.“

Der Kunde unterschrieb und ging.

Frau Schulte kam fünf Minuten später vorbei. Sie sah die Pakete.

„Wer hat das freigegeben?“

Finn sah sie an.

„Ich.“

Frau Schulte nahm die Rechnung. Finn wartete.

Sie prüfte die Position.

„Passt.“

Finn nickte.

Frau Schulte ging zwei Schritte, blieb stehen und drehte sich noch einmal um.

„Aber auf das Projekt buchen. Nicht auf Barverkauf.“

„Mach ich.“

Sie ging weiter.

Finn sah nicht zu Ralfs Büro.

Später brachte Murat die Investitionsrechnung für die neue Plattensäge.

„Eine Stunde morgen?“

Ralf nahm die Unterlagen. Blätterte.

„Anderthalb.“

Murat hob die Augenbrauen.

„Was?“

„Ist eine große Investition.“

„Ja.“

„Dann will ich das nicht zwischen zwei Telefonaten machen.“

Murat sah ihn an.

„Wer bist du?“

„Sehr lustig.“

„Und was hast du mit Ralf gemacht?“

Ralf zeigte zur Tür.

„Neun Uhr.“

Am nächsten Morgen lagen Zahlen auf dem Tisch.

Investition. Finanzierung. Auslastung.

Energie. Wartung. Personal. Murat führte durch die Wirtschaftlichkeit.

Agnieszka erklärte, was die Maschine in der Werkstatt tatsächlich verändern würde. Klaus war ebenfalls dabei. Sein letzter Monat hatte begonnen. Er hörte sich die Herstellerargumente an und sagte irgendwann:

„Das mit der Zeitersparnis stimmt nur bei Serien.“

Der Verkäufer der Maschine war nicht im Raum. Das half. Agnieszka nickte.

„Bei Einzelstücken weniger.“

Murat korrigierte die Rechnung. Ralf fragte. Hörte zu. Fragte noch einmal.

Nach einer Stunde schob er die Unterlagen zusammen.

„Ich entscheide morgen.“

Murat sah ihn an.

„Du willst drüber schlafen?“

„Ja.“

„Bist du krank?“

Ralf zeigte zur Tür.

„Raus.“

Sandra hatte inzwischen angefangen, ihre eigene Arbeit anders zu betrachten. Nicht immer freiwillig. An einem Nachmittag hörte Finn, wie sie einer Kollegin erklärte, wo die aktuelle Lieferpreisliste lag.

„Teams, Vertrieb, Konditionen, aktuell.“

Finn blieb stehen. Sandra bemerkte ihn.

„Was?“

„Nichts.“

Sie erklärte weiter.

„Und da liegt immer die aktuelle.“

Finn sagte nichts. Sandra sah ihn an.

„Dein Gesicht nervt.“

„Ich hab nichts gemacht.“

„Genau.“

Die Kollegin bedankte sich und ging. Sandra sah auf ihren Bildschirm.

„Früher hätte ich ihr die Datei geschickt.“

„Ja.“

„War schneller.“

„Für heute.“

Sandra drehte sich zu ihm.

„Du wirst wirklich anstrengend.“

Finn grinste.

„Hab ich von Dennis.“

Klaus' letzter offizieller Arbeitstag kam an einem Freitag. Er wollte keine Feier. Deshalb gab es eine. Nicht riesig.

Aber groß genug, dass Klaus ab zehn Uhr schlechte Laune spielte. Im Aufenthaltsraum hingen Fotos aus fast vier Jahrzehnten. Alte Lastwagen. Alte Hallen.

Klaus mit Schnurrbart. Klaus ohne graue Haare. Klaus vor Plattenstapeln, die nach heutigen Arbeitsschutzregeln vermutlich eine eigene Versicherung gebraucht hätten. Finn stand lange vor einem Foto.

„Wie alt warst du da?“

Klaus kam neben ihn.

„Jünger als du.“

Finn sah ihn an.

„Du hattest Haare.“

„Du auch noch.“

Ralf hielt eine Rede. Tatsächlich kurz.

„Klaus weiß Dinge über diesen Betrieb, von denen wir teilweise erst merken werden, dass wir sie nicht wissen, wenn wir sie brauchen.“

Klaus rief von hinten:

„Dann hättet ihr besser zugehört.“

Alle lachten. Ralf auch. Dann wurde er wieder ernst.

„Und genau deshalb bin ich froh, dass wir im letzten Jahr angefangen haben, mehr davon hierzulassen.“

Er zeigte nicht auf einen Server. Nicht auf ein Handbuch. Nur in den Raum.

„Damit Klaus gehen kann, ohne dass wir ihn montags wegen Regal zwölf anrufen.“

Dennis sagte:

„Dienstag.“

Klaus:

„Dann geh ich auch nicht ran.“

Finn schenkte ihm keine Flasche. Keine Tasse mit **Ruhestand – jetzt beginnt der Spaß**. Er hatte eine Seite aus seinem ersten Berichtsheft kopiert. Klaus nahm sie.

Las.

Unternehmer im Unternehmen.

Wenn du etwas nicht weißt: fragen.

Aber wen?

Frag mal den Chef?

Klaus grinste.

„Ganz schön viel Quatsch gelernt.“

„Ja.“

„War nicht alles von mir.“

„Nein.“

„Gut.“

Er faltete die Seite einmal. Steckte sie in die Brusttasche seines Hemdes. Finn fragte:

„Was machst du Montag?“

„Schlafen.“

„Und Dienstag?“

„Auch.“

„Und wenn wir anrufen?“

Klaus sah ihn an.

„Kommt drauf an.“

Der Betrieb lief ohne Klaus weiter. Nicht reibungslos. Das hätte niemand geglaubt. Am ersten Montag suchten drei Menschen einen Sonderbeschlag.

Finn fand ihn. Am Dienstag stellte sich heraus, dass eine Lieferantenbesonderheit nirgends dokumentiert war. Finn griff bereits zum Telefon. Hielt inne.

Er rief nicht Klaus an. Er rief den Lieferanten an. Am Mittwoch stand eine Lieferung am falschen Ort. Agnieszka regelte es.

Am Donnerstag wusste ein Fahrer nicht, welche Tour zuerst ging. Die Information stand tatsächlich im System. Am Freitag kam Klaus auf einen Kaffee vorbei. Finn sah ihn.

„Was machst du hier?“

„Kontrolle.“

„Läuft.“

Klaus blickte ins Lager.

„Frechheit.“

Ralf hatte unterdessen nicht weniger Arbeit. Nur andere. Neue Ausstellung, Investition, Lieferantenvertrag, Personalentscheidung, Entwicklung des zweiten Standorts – und ein Konflikt zwischen zwei Führungskräften, für den es keine Tabelle gab.

Abends konnte er häufiger sagen, woran er den Tag über eigentlich gearbeitet hatte.

Um 17:04 Uhr stand Sandra in seiner Tür.

„Kommst du?“

„Gleich.“

„Was machst du?“

Ralf zeigte auf den Plan der neuen Ausstellung. Sandra nickte.

„Chefsache.“

„Sehr witzig.“

„Ist doch eine.“

Ralf betrachtete den Plan.

„Ja.“

Sandra ging. Ralf blieb noch zehn Minuten. Nicht weil eine Tür falsch bestellt worden war. Nicht weil jemand 2,5 Prozent Rabatt wollte.

Nicht weil eine Datei fehlte. Er blieb, weil die Entscheidung tatsächlich seine war. Dann schloss er den Rechner.

Draußen stand Finn.

„Schönen Feierabend.“

„Dir auch.“

Ralf war fast an der Tür.

„Ralf!“

Er drehte sich um. Finn grinste.

„Kannst du mal eben?“

Ralf sah ihn zwei Sekunden an. Dann hob er den Mittelfinger. Finn lachte. Sandra stand noch hinter ihnen.

„Sehr souveräne Führung.“

Ralf öffnete die Tür.

„Feierabend.“

EPILOG

9:16 Uhr

Einige Monate später. Mittwoch. 9:16 Uhr. Ein Mann stand vor Dennis' Schreibtisch und hielt ihm ein Handy hin.

Auf dem Display war ein Zaun.

„Den haben wir online gefunden.“

Dennis nahm das Telefon.

„WPC?“

„Ja.“

„Welcher Hersteller?“

Der Kunde nannte ihn. Dennis kannte den Namen inzwischen.

„Und Sie möchten nur die Montage von uns?“

„Genau.“

„Wie viele Meter?“

„Neunzehn.“

Dennis nickte.

„Tor dabei?“

Der Kunde sah überrascht aus.

„Eventuell.“

Dennis lächelte.

„Haben wir öfter.“

Finn saß zwei Plätze weiter. Er hörte mit. Nicht absichtlich.

Bei WERTIG war das nach wie vor schwierig.

Dennis öffnete einen Vorgang.

„Grundsätzlich montieren wir Fremdmaterial nicht einfach so.“

Finn hob kurz den Kopf. Grundsätzlich. Einige Dinge änderten sich nie.

„Bei größeren Projekten prüfen wir aber, ob wir das technisch und von der Gewährleistung her sauber vertreten können. Dafür brauche ich Hersteller, System, Länge,

besondere Bauteile und ein paar Angaben zur Einbausituation.“

Der Kunde zeigte weitere Fotos. Dennis nahm die Daten auf. Keine Nachricht an Ralf. Keine spontane Zusage.

Kein „wird schon gehen“.

„Was passiert jetzt?“

„Agnieszka prüft das technisch. Wenn das System für uns passt, machen wir weiter. Wenn nicht, sage ich Ihnen auch direkt, warum.“

„Wie lange dauert das?“

Dennis sah in den Vorgang.

„Heute bekommen Sie eine Rückmeldung.“

Der Kunde nickte.

„Perfekt.“

Er ging.

Finn rollte mit seinem Stuhl zu Dennis.

„Fragst du Ralf gar nicht?“

Dennis sah ihn an.

„Warum?“

„Beim letzten Mal hast du.“

Dennis brauchte einen Moment. Dann erinnerte er sich.

„Stimmt.“

„Gleiche Frage.“

„Fast.“

„Was ist anders?“

Dennis zeigte auf den Vorgang.

„Wir wissen heute, welche Informationen wir brauchen.

Agnieszka entscheidet technisch. Ich kann den Kunden führen. Wenn es wirtschaftlich aus unserem Rahmen fällt, geht's weiter.“

„Zu Murat?“

„Oder Ralf. Je nachdem.“

Finn nickte.

„Und wenn Technik sagt Sonderfall?“

Dennis grinste.

„Dann kommt's drauf an.“

Finn lachte. Dennis hob einen Finger.

„Aber wir wissen jetzt wenigstens, worauf.“

Neunundzwanzig Meter entfernt saß Ralf mit Murat und Agnieszka zusammen. Auf dem Tisch lagen die letzten Unterlagen für die neue Maschine. Ralf wusste nichts vom Zaun. Nicht vom Hersteller.

Nicht von den neunzehn Metern. Nicht vom möglichen Tor. Und niemand vermisste ihn.

Am Nachmittag suchte Finn in einer alten Schublade nach Unterlagen für die Berufsschule. Ganz hinten lag sein erstes Berichtsheft. Der Umschlag war inzwischen weich geworden. Vorne ein Eselsohr.

Hinten zwei Kaffeeflecken. Auf irgendeiner Seite ein Abdruck von Holzöl, dessen Entstehung sich nicht mehr nachvollziehen ließ. Finn setzte sich. Schlug die erste Seite auf.

Unternehmer im Unternehmen.

Darunter:

Wenn du etwas nicht weißt: fragen.

Aber wen?

Frag mal den Chef?

Finn las die Zeilen. Fast zwei Jahre waren vergangen. Er nahm einen Stift. Schrieb darunter:

Gute Frage.

Er hielt kurz inne. Dann ergänzte:

Aber nicht immer die erste.

Er klappte das Heft zu.

NACHWORT

Die Firma gibt es nicht. Die Situationen leider schon.

WERTIG Holz & Raum gibt es nicht. Ralf Heller nicht. Finn Becker, Sandra, Dennis, Murat, Agnieszka, Lea und Klaus ebenfalls nicht. Zumindest nicht genau so. Auch Familie Körner ist erfunden. Die Situationen sind es deutlich weniger. Wer lange genug in Unternehmen arbeitet, kennt Varianten davon: den Kollegen, der als Einziger weiß, wo etwas liegt; die Mitarbeiterin, die weiß, welche Datei wirklich aktuell ist; den Projektleiter, der Verantwortung trägt und trotzdem bei jeder wichtigeren Abweichung noch einmal fragt. Und natürlich den Satz: „Frag mal den Chef.“

Manchmal ist dieser Satz genau richtig. Es gibt Entscheidungen, die zum Chef gehören. Interessant wird es dort, wo dieselbe Art von Frage wieder und wieder bei derselben Person landet. Dann fehlt nicht automatisch Selbstständigkeit. Vielleicht kompensiert ein Mensch etwas, das der Betrieb noch nicht zuverlässig trägt: eine Entscheidung, eine Information, eine Grenze, eine Priorität oder eine Zuständigkeit.

Die Chef-Schleife

Im Roman malt Finn einen Kreis: Unklarheit, Rückfrage, jemand weiß es nicht, weiterfragen, Entscheidung, Fall gelöst – und beim nächsten ähnlichen Fall beginnt alles von vorne. Der Name „Chef-Schleife“ ist absichtlich etwas unfair. Dieselbe Schleife kann bei Sandra entstehen, bei Klaus, bei einer Meisterin oder bei dem einen Kollegen, von dem alle sagen: „Frag den. Der weiß das.“

Die nützlichere Frage lautet deshalb nicht: Wie verhindern wir Rückfragen? Sondern: Was weiß oder entscheidet diese

Person in diesem Moment, das der Betrieb selbst noch nicht zuverlässig tragen kann? Manchmal lautet die Antwort Erfahrung oder Urteilsvermögen. Dann brauchen wir genau das. Manchmal lautet sie aber auch: „Ralf hat beim letzten Mal drei Prozent erlaubt“ oder „Sandra weiß, welche Datei stimmt“. Dann lohnt sich ein zweiter Blick.

Was soll bei uns gelten?

Diese Frage ist kleiner, als sie klingt. Bis wohin darf jemand selbst entscheiden? Welche Quelle ist verbindlich? Wann wird etwas zur Ausnahme? Was dürfen wir versprechen? Wann muss Technik, Kaufmännisches oder Geschäftsführung übernehmen? Im Roman bekommt diese gemeinsam geklärte Betriebslogik irgendwann einen Namen: Business Code. Wichtig ist nicht der Name. Wichtig ist, dass wiederkehrende Entscheidungen nicht jedes Mal vollständig neu erfunden werden.

Der zweite Neue

Die künstliche Intelligenz kommt im Buch spät. Absichtlich. Sie ist weder das Problem noch die Erlösung. Der digitale Kollege tut zunächst etwas viel Banaleres: Er arbeitet – und stellt dabei dieselben unangenehm einfachen Fragen wie Finn am Anfang. Was gilt hier? Welche Quelle stimmt? Darf ich das zusagen? Ist etwas nur angestoßen oder wirklich erledigt? Wann muss ein Mensch übernehmen?

Menschen können lange mit „normalerweise“, Blicken, Erfahrung und stillen Ausnahmen arbeiten. Ein digitaler Mitarbeiter kann das schlechter. Gerade deshalb kann seine Einarbeitung sichtbar machen, wo der Betrieb selbst noch ungenau ist. Und wie bei einem menschlichen Kollegen endet Einarbeitung nicht mit dem ersten Login: reale Fälle beobachten, prüfen, korrigieren und sehen, ob es beim nächsten Mal besser funktioniert.

Die interessante Frage ist dabei nicht, ob Mensch oder KI besser ist. Dennis erkennt manchmal etwas, das der Neue nicht erkennt. Ein anderes Mal liegt der Neue fachlich richtig und Dennis nicht. Entscheidend ist, welche Arbeit wer zuverlässig tragen kann – und wo Unterstützung oder Übergabe nötig ist.

Frag mal den Chef

Vielleicht hören Sie den Satz morgen. Dann muss niemand sofort einen Workshop ansetzen, ein neues Tool kaufen oder 87 Prozesse schreiben. Hören Sie nur kurz hin: Welche Frage ging gerade nach oben? Ist sie wirklich neu? Braucht sie tatsächlich die Erfahrung oder Verantwortung dieser Person? Oder ist sie nur noch nicht dort beantwortet, wo sie künftig beantwortet werden könnte?

Wenn dieselbe Frage nächste Woche wieder auftaucht, hören Sie noch einmal hin. Vielleicht ist „Frag mal den Chef“ dann nicht das Ende einer Frage. Sondern der Anfang einer besseren.

Hinweis zur Fiktion

WERTIG, die Figuren und die konkrete Handlung sind fiktional. Mehrere betriebliche Muster beruhen jedoch auf realen Beobachtungen und dokumentierten Gesprächen aus der Arbeit mit mittelständischen Unternehmen – darunter personengebundenes Erfahrungswissen, wiederkehrende Rückfragen, Schnittstellenprobleme und die fortlaufende Einarbeitung digitaler Mitarbeiter in realen Kundenfällen.