

**BAUSTELLE
ZUKUNFT**

Der neue Handwerkschef

Ein Roman
über das neue Arbeiten

Von Stefan Janßen

**Inklusive Interview
mit Bodo Janssen,
Upstalboom**

Über den Autor



Stefan Janßen, seit seiner Geburt 1970 tief verwurzelt in Friesland, ist seit drei Jahrzehnten Unternehmer in verschiedenen Branchen: Als Autobauer, Produzent von Recycling-Möbeln, Heimtiernahrungshersteller, Solarteuer, Abteilungsleiter Fußball für Mädchen und Frauen, Bauunternehmer und Berater. Dabei waren ihm von Anfang an viele Aspekte eine Herzensangelegenheit, die heute der New Work, dem Neuen Arbeiten, zugeordnet werden. Zur persönlichen Weiterentwicklung hat er sich ein Jahr lang ins »Upstalsboom Curriculum« begeben und bei der »intrinsicify.me GmbH« die Ausbildung zum Future Leadership Consultant abgeschlossen. Ausgezeichnet wurde er für seine Beratertätigkeit mit dem New Work Award 2020 von XING. Aktuell betreibt er unter der Marke »Moin Solar« einen Betrieb zur Errichtung von Photovoltaikanlagen und plant mit der »Baustelle Zukunft GmbH« nachhaltige Bungalows in Holzrahmenbauweise.

Für unsere großartige Tochter Femke
und meinen Vater, mein Vorbild für
verantwortungsvolles Unternehmertum.

Inhalt

Der neue Handwerkschef – Roman

Der neue Handwerkschef – Eine Erklärung

Interview mit dem Unternehmer und Autor Bodo Janssen

Neue Wege in der Arbeitswelt

Glossar

Der Einschlag

Warum begreifen meine Mitarbeiter die Anweisungen nicht? Hendrik regte sich wieder einmal mächtig auf. Die beiden Gesellen seines Zimmerei-Betriebes hatten auf der Baustelle wie schon häufig die Aufgaben nicht so erledigt, wie er es mit ihnen abgesprochen und der Bauherrin versprochen hatte. Sie reagierte, wie es in der heutigen Zeit zu erwarten war: Es wurde gleich mit einer schlechten Bewertung im Internet und einer Rechnungskürzung gedroht. Er war sauer: Jeden Morgen fuhr er die verschiedenen Baustellen ab, um alle anstehenden Arbeiten zu besprechen, und doch ging so viel schief. Oft musste er eine kostenlose Nachbesserung anbieten, die einen Teil der Marge auffraß. Dann machte er aufgrund der knappen Kalkulationen bei den Bauten einen Verlust. Es war zum Verzweifeln.

Genervt klopfte er den Schmutz von den Schuhen, setzte sich in seinen grauen Geländewagen und schlug mit der flachen Hand wütend aufs Lenkrad. Weiter zur nächsten Baustelle. Ein Blick auf die Uhr zeigte ihm, dass er bereits zu spät war. Mit quietschenden Reifen fuhr er los, im Rückspiegel das genervte Gesicht eines Gesellen.

Obwohl er in einer Kleinstadt lebte, war so viel Verkehr, dass es nur zäh voranging. In der Frontscheibe spiegelte sich sein Gesicht, er sah seine müden Augen. Während er sich durch den Verkehr quälte, klingelte immer wieder sein in die Jahre gekommenes Mobiltelefon. Erst fragte der Kreditsachbearbeiter seiner Bank, wann er den Dispo endlich ausgleiche. Hendrik teilte ihm seine Hoffnung mit, dass der Kunde, für den er ein Mehrfamilienhaus baute, in

den nächsten Tagen die überfällige Vorauszahlung überweisen würde. Geschafft, der Banker war beruhigt. Erleichtert und getrieben von der Zeitnot überholte Hendrik einen Kleinwagen, der seiner Ansicht nach zu langsam fuhr – schließlich gab es auf der Landstraße kein Tempolimit. Im Wagen saß eine junge Frau – eine Fahranfängerin –, die ihn ängstlich anschaute, als sie auf gleicher Höhe waren. Kopfschüttelnd gab Hendrik Gas.

Dann klingelte das Handy schon wieder. Der Leiter einer öffentlichen Ausschreibung wollte wissen, ob Hendriks Unternehmen mittlerweile die notwendige Zertifizierung erhalten hatte. Er vertröstete auch ihn, da er keine positiven Antworten geben konnte. Hendrik musste noch weitere Unterlagen bei der Zertifizierungsstelle einreichen, hatte aber keine Zeit gefunden, diese zusammenzustellen. Den komplizierten Papierkram konnte er kaum verstehen. Nach dem Telefonat warf er sein altmodisches Tastentelefon entnervt in die Mittelkonsole, die vor Zetteln und Stiften überquoll. Hektisch fuhr er über die nun kurvige Straße und überlegte, welche Probleme ihm wohl als Nächstes die Nerven rauben werden.

Dabei erschien anfangs alles so leicht. Direkt nach der Meisterprüfung legte er voller Elan los und gründete den Betrieb. Mutig nahm er einen Kredit auf und mietete eine alte Halle. Die ersten Jahre der Selbstständigkeit waren sehr erfolgreich: Der Aufbau des Betriebes machte ihm viel Spaß. Ständig arbeitete er auf den Baustellen und freute sich über jeden Dachstuhl, den er richten konnte. Er war stolz, Familien ein neues Zuhause und einen Lebensmittelpunkt geben zu können. Doch das Unternehmen wuchs und er hatte nach wenigen Jahren zehn Mitarbeiter, weshalb er sich fast nur noch mit behördlichen Auflagen und Problemen herumschlug. Seine Familie, die er so liebte, kam stets zu kurz.

Wieder klingelte das Telefon. Er hatte zwar eine Freisprecheinrichtung in seinem Wagen, sich aber nie die Zeit genommen, sie zu aktivieren. Hektisch suchte er das Handy in der Mittelkonsole und beugte sich dazu ein Stück herunter, während er mit der anderen lenkte.

Plötzlich durchzuckte ein stechender Schmerz seine Brust. Es fühlte sich an wie ein Blitzschlag, er verkrampfte sofort. Mit letzter Kraft trat er auf die Bremse, der Wagen verzögerte und rutschte quietschend zur Seite auf den Grünstreifen. Zum Glück war die Geschwindigkeit schon deutlich reduziert, als er gegen den knorrigen Baum prallte.

Wie in Zeitlupe realisierte er, dass sich die Wagenfront verformte und die Frontscheibe zerbrach. Splitter flogen in alle Richtungen. Die explodierenden Airbags hüllten den Innenraum kurz in einen weißen Nebel, doch er hörte es nicht, ein Pfeifen in seinen Ohren übertönte jedes Geräusch. Langsam fielen die Airbags in sich zusammen. Hendrik hustete und versuchte, den Sicherheitsgurt zu öffnen, doch er konnte seinen Arm fast nicht bewegen, die Schmerzen in der Brust waren zu stark. Er hörte durch das hohe Pfeifen seinen rasselnden Atem, schmeckte den Geschmack von Blut in seinem Mund und fühlte, wie es langsam aus dem Mundwinkel quoll und am Kinn hinunterlief. Todesangst erfüllte ihn, er zitterte am ganzen Körper. Wie in einem Film tauchten seine Frau und seine beiden Töchter vor seinem inneren Auge auf. Würde er sie noch einmal wiedersehen? Die Schmerzen nahmen ihm den Atem. Er bemerkte noch, wie auf der anderen Straßenseite ein Auto scharf bremste. Dann wurde ihm schwarz vor Augen.

Der Betrieb oder ich

Dr. Peters schaute Hendrik skeptisch an. Dann wanderte sein Blick wieder auf das Klemmbrett mit der Krankenakte.

»Sie hatten vor zwei Wochen einen akuten Herzinfarkt und einen schweren Autounfall und wollen nun vorzeitig entlassen werden, damit Sie in Ihren Betrieb können?«

Hendrik räusperte sich: »Wenn ich mich nicht schnellstmöglich um einige Projekte kümmere, bricht der ganze Laden zusammen. Dann kann ich gleich Insolvenz anmelden. Alles, was ich in den ganzen Jahren aufgebaut habe, wäre dahin.«

»Haben Sie denn niemanden im Unternehmen, der Sie vertritt?«, fragte der Arzt und tippte mit seinem Stift auf das Klemmbrett.

Entschieden schüttelte Hendrik den Kopf. Thomas hatte zwar im letzten Jahr seine Meisterprüfung bestanden und hatte mit Hendrik schon ein paar Mal die Betriebsabläufe durchgesprochen – für mehr war aber nie Zeit. Niemand außer ihm konnte sich um die vielen dringenden Probleme kümmern – er war ja schließlich auch der Chef.

»Ihre Werte sind zwar wieder stabil, aber Sie sollten dringend eine Reha machen, damit Sie zur Ruhe kommen«, schlug der Arzt vor.

»Ich kann eine Reha machen, wenn ich in den Ruhestand gehe. Ohne mich verlieren alle zehn Mitarbeiter ihre Arbeit. Wollen Sie das verantworten, Dr. Peters? Kann ich gehen oder nicht?«

»Wenn Sie mir unterschreiben, dass Sie auf eigene Gefahr das Krankenhaus verlassen möchten, kann ich Sie nicht

aufhalten. Aber wenn Sie so weitermachen, sehen wir uns sehr bald wieder, das verspreche ich Ihnen. Sie hatten Glück, dass beim Unfall nicht mehr passiert ist. Mit Ihrer Art zu arbeiten machen Sie sich systematisch krank. Ein zweiter Herzinfarkt kann Ihr Ende bedeuten.«

Die Tür des Krankenzimmers öffnete sich und Hendriks Frau Sabine schaute vorsichtig herein. Hendrik hoffte, dass sie die letzten Sätze des Arztes nicht gehört hatte.

»Hallo Schatz, schön, dass du da bist. Ich habe es mit Dr. Peters bereits abschließend besprochen, ich komme kurzfristig nach Hause«, sagte er etwas zu schnell und lächelte sie an.

»Meinst du mit ›nach Hause‹ den Betrieb oder unser Zuhause?«, fragte sie zynisch, denn sie hatte beim Eintreten sehr wohl die Mahnung des Arztes vernommen.

Dieser rückte seine Brille zurecht, zuckte mit den Schultern und verließ mit dem Satz »Ich glaube, das sollten Sie allein besprechen« fluchtartig das Zimmer.

Sabine legte nach: »Du willst doch nicht wirklich direkt wieder in das Unternehmen, das dich fast umgebracht hat? Die Mädchen und ich wollen noch länger etwas von dir haben. Deine Gedanken drehen sich wieder nur um die Arbeit, obwohl du zu Recht einen saftigen Denkkzettel bekommen hast.«

»Ohne den Betrieb könntet ihr nicht so ein tolles und kostspieliges Leben führen!«, erwiderte Hendrik trotzig.

»Falsch, ohne *dich* hätten wir kein schönes Leben. Und ohne das Unternehmen hätten wir mehr von dir!« Bevor er darauf antworten konnte, fügte Sabine hinzu: »Ich habe dir bereits mehrfach vorgeschlagen, dass du dich mit Thomas zusammensetzt und mit ihm eine Betriebsübergabe aushandelst. Er hat nach der Meisterprüfung mehrfach angedeutet, dass er sich selbstständig machen möchte. Wenn er den Betrieb verlässt, hast du niemanden mehr, der den Laden übernehmen kann. Du solltest die Chance nutzen, bevor du sie nicht mehr hast.«

»Wenn ich den Betrieb jetzt schon verkaufe, haben wir keine gute Altersversorgung. Darum habe ich mich früher leider zu wenig gekümmert«, grummelte Hendrik.

»Lieber arm und lebendig als reich und tot«, sagte Sabine und verschränkte entschlossen die Arme vor dem Körper. Hendrik wollte ihr widersprechen, hatte aber keine Kraft mehr. Vielleicht sollte er tatsächlich ein Gespräch mit seinem angestellten Meister, Thomas, über die Übernahme des Betriebes führen. Er atmete tief aus, legte sich hin und schloss die Augen. Sabine nahm seine linke Hand und drückte sie fest. Hendrik spürte, wie sich ihre Eheringe berührten.

Der erste Morgen

Drei Monate später.

Der Schlüssel drehte sich knarzend im Schloss. Thomas drückte die wackelige Klinke aus verrostetem Eisen herunter und öffnete das Schiebetor. Anfangs mit erheblichem Widerstand, doch dann rollte das rostige, große Tor immer leichter quietschend zur Seite. Das glühende Morgenrot am Himmel bot den angemessenen Rahmen für diesen besonderen Tag. Oft schon war er als Erster im Betrieb erschienen und hatte das Tor geöffnet. Heute war es aufregender, denn heute betrat er erstmalig als Inhaber des Unternehmens den Betrieb. Viele Freunde hatten ihn vor dem Schritt in die Selbstständigkeit gewarnt. Seine Frau Lena war anfangs nicht von der Idee begeistert. Doch Thomas konnte nicht anders, als Hendrik ihm nach seinem Unfall die Übernahme des Betriebs angeboten hatte.

Langsam ging er an dem Fuhrpark der Zimmerei vorbei. Die blauen Fahrzeuge waren zum Teil ramponiert, aber alle funktionstüchtig. Die unterschiedlichen Beschriftungen spiegelten die Entwicklung des Unternehmens in den letzten Jahren wider. Einige Wagen hatten noch Material von den aktuellen Baustellen geladen, andere waren bereits vollständig entladen. Thomas öffnete die Bürotür und drückte den vergilbten Lichtschalter. Die alten Leuchtstoffröhren flackerten kurz, bis sie den Raum mit den drei Schreibtischen widerwillig erhellten. Auf jedem Tisch stapelten sich Belege, Zeichnungen und Briefe, viele Notizzettel füllten die freien Lücken. Nacheinander schaltete er die beiden grauen Computer ein. Es dauerte stets einige

Minuten, bis die alten Geräte betriebsbereit waren. Die Wartezeit nutzte Thomas, um am ersten Tag als Chef einen reellen Kaffee zu kochen.

Die Verhandlungen zur Betriebsübernahme hatten nur wenige Wochen gedauert. Hendrik war nach seinem Unfall außer Gefecht gesetzt und hatte auf Drängen seiner Frau die Betriebsübergabe eingeleitet. In Zusammenarbeit mit dem Steuerberater und dem Firmenkundenbetreuer der Bank stellte Thomas ein Finanzierungskonzept auf die Beine. Da er nur über wenig Eigenkapital verfügte, hatte er ein Darlehen aufgenommen, durch das er das Inventar des Betriebes bezahlen konnte. Mithilfe einer speziellen Bürgschaftsbank [→] ¹ des Landes wurde die Absicherung für den Kredit übernommen. Die Hausbank hatte daher eine marktgerechte Zinshöhe für die Finanzierung anbieten können. Auch der Firmenwert wurde dabei von der Bürgschaftsbank überprüft und für angemessen befunden. In den nächsten zwanzig Jahren muss Thomas nun noch eine feste Summe an Hendrik bezahlen, um den Kaufpreis abzutragen. Dadurch war die Anfangsinvestition für ihn nicht zu hoch und Hendrik hatte eine zusätzliche Rente.

Thomas joggte leidenschaftlich gern und hatte auf den langen Läufen der letzten drei Monate viel nachgedacht: Er wollte den Betrieb moderner gestalten, sodass sich der Ertrag erhöhte und er die Ratenzahlungen an Hendrik problemlos leisten konnte. Die Auftragslage war – wie allgemein in der Baubranche – sehr gut, vielleicht könnte er noch drei oder vier Gesellen einstellen, sofern er vernünftige Bewerber fand. Was in Zeiten des Fachkräftemangels aber eine große Herausforderung war.

Thomas setzte sich an seinen Schreibtisch, nahm sich einen Stapel Papier zur Hand und begann, die Unterlagen zu sortieren. Das Papierchaos war beträchtlich. Dies war wohl dem Umstand geschuldet, dass sich sein Vorgänger Hendrik überhaupt nicht mit technischen Möglichkeiten der

modernen Betriebsführung beschäftigen wollte. Er arbeitete noch mit Fax, Telefon und Schreibblock. Die gute Seele des Betriebes, Frau Müller, hatte erst nach vielen Diskussionen im Jahr 2012 einen Computer genehmigt bekommen, als der EDV-Einsatz in fast allen Betrieben bereits üblich war und vieles erleichtert hatte. Auch fast zehn Jahre später wurden aber drei Viertel des Verwaltungsaufwands in Papierform erledigt. Für die Abläufe gab es keine Systeme oder Vorgaben. Hendrik und Frau Müller hatten jeden Fall irgendwie individuell abgearbeitet, und wenn er nicht sofort erledigt werden konnte, kam der Vorgang auf einen der Stapel auf dem Schreibtisch. Lediglich für die Warenwirtschaft wurde ein rudimentäres Computerprogramm genutzt, das die Aufträge erfasste und über das die Rechnungen geschrieben wurden. Eine digitale Kunden- oder Lagerverwaltung gab es im Unternehmen nicht.

Während der Meisterschule hatte Thomas viele Möglichkeiten zur Nutzung technischer Lösungen kennengelernt. Einige wollte er auf jeden Fall im Unternehmen umsetzen, um die Prozesse stabiler und schneller zu gestalten. Lena, seine Frau, hatte ihm häufig aus der Arztpraxis berichtet, in der sie arbeitet. Dort war der Verwaltungsaufwand durch Optimierung der Abläufe immer weiter reduziert worden. Die Ärzte diktierten die Diagnosen während der Untersuchung mittels Spracherkennung direkt ins Programm. Nach einer kurzen Überprüfung durch die Arzthelferinnen wurden daraus Rechnungen generiert, die am gleichen Tag, oft als Datei im PDF-Format, per E-Mail versendet wurden.

Es würde nicht einfach werden, solche Verbesserungen im eigenen Betrieb umzusetzen, da einige der Gesellen wie Hendrik Berührungsängste mit moderner Technologie hatten. Thomas wusste aber, dass er nach und nach den Betriebsablauf deutlich verbessern konnte. Auch Rom war nicht an einem Tag erbaut worden. Nach einem Schluck

Kaffee nahm er sich den nächsten Stapel vor und entdeckte dabei die Rabattaktion eines Lieferanten, die nicht beachtet und genutzt worden war. Dabei hätte der Betrieb dadurch ein paar Hundert Euro sparen können.

Ich werde den Laden schon zum Laufen kriegen, sagte sich Thomas und blätterte weiter. Dabei dachte er an seinen Vater.

Schon als Kind wollte Thomas Handwerker werden. Er hatte sich stets aus Brettern und Nägeln seine eigene Welt gebaut. Buden und Baumhäuser, in die er sich zurückziehen konnte, wenn er seine Ruhe haben wollte. Sein Vater arbeitete als Beamter im Controlling und hatte für die wilden Basteleien seines Sohnes kein Verständnis. Für ihn musste ständig alles ordentlich sein, es gab viele strenge Regeln in der Familie. Die Zimmerei-Tätigkeiten im Garten waren für Thomas eine Zuflucht. Dort konnte er selbst gestalten und seine Freiheit genießen.

In seiner Jugend hatte er sich oft Gedanken über seine berufliche Zukunft gemacht. Seine Eltern drängten auf eine Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung, die mit einer hohen Sicherheit verbunden war. Die Vorstellung, Häuser zu errichten, war für Thomas aber viel reizvoller.

Um seine Eltern zu überzeugen, hatte er sich eine Erklärung zurechtgelegt. Zu Beginn des Wirtschaftens vor vielen Jahrhunderten gab es primäre Wirtschaftsgüter, die Gutes taten. Daher stammt auch der Begriff, das *Gut*. Eine Bäckerin backte Brot, indem sie unverdauliches Getreide genießbar machte. Damit verhalf sie den Menschen, ihren Hunger zu stillen. Ein Optiker behob eine Sehschwäche und erhöhte damit die Lebensqualität. Ein Schneider fertigte bedarfsgerechte Berufsbekleidung an, damit die Arbeiten besser verrichtet werden konnten.

Im Laufe der letzten zweihundert Jahre weckte die Werbung, mithilfe einer Verbreitung durch die Massenmedien, latente Bedürfnisse nach neuen Gütern. Diese dienten dem Status, der Unterhaltung oder der

Bequemlichkeit. Sinnvoll sind die meisten Produkte und die damit verbundene Arbeit nicht, deshalb musste ein Sinn konstruiert werden, damit die Herstellung gerechtfertigt werden konnte. Beim Handwerk hingegen stellte sich die Sinnfrage, die Frage nach dem Nutzen, nicht.

Nach der zehnten Klasse verließ Thomas das Gymnasium und begann eine Ausbildung als Zimmerer, was ihm sein Vater bis heute nicht verziehen hatte.

Als Thomas ihm vor drei Monaten gesagt hatte, dass er den Betrieb seines Chefs übernehmen wollte, hatte sein Vater ihn für verrückt erklärt. »Thomas, du bist vielleicht handwerklich begabt und ein akzeptabler Mitarbeiter. Aber ein Chef bist du nicht. Du hattest als Kind schon keine Disziplin, sonst hättest du dein Abitur gemacht. Wie willst du ein Vorbild für deine Mitarbeiter sein? Schuster, bleib bei deinen Leisten. Oder besser: Zimmermann, bleib bei deinen Balken!«

Thomas trank einen Schluck Kaffee und schob die Gedanken an seinen Vater beiseite.

Dir werde ich es zeigen, Papa! Und sortierte weiter die Unterlagen und Belege.

¹ Hinter einigen Begriffen findest du einen Verweispfeil [→]. Diese Begriffe habe ich im Glossar ab S. 272 erläutert.

Noch ein erster Morgen

Verschlafen – ach, du Scheiße!

Hendrik schreckte hoch, kniff die Augen zusammen und schaute genauer auf den Wecker am Bett. Ohne seine Brille konnte er die Zahlen nur noch schlecht erkennen. Es stimmte, es war schon halb acht Uhr. Er hatte den Radiowecker nicht gestellt – und das an einem Montag. Doch schnell wurde ihm klar, dass er nichts verpasst hatte. Sabines Betthälfte war schon leer und fühlte sich kalt an. Bestimmt war sie schon aufgestanden, da die Mädchen zur Schule mussten.

Dreiundzwanzig Jahre lang klingelte sein Alarm um halb sechs im Sommer und um halb sieben im Winter. Selten hatten Sabine und er sich Urlaub gegönnt, stets ging das Geschäft vor. Selbstständig bedeutete schließlich *selbst und ständig*, das hatte sein Vater schon immer gesagt. Auch er hatte lange Zeit ein eigenes Handwerksunternehmen geführt, bis er schließlich aus gesundheitlichen Gründen als Sachbearbeiter bei einer Wohnungsbaugesellschaft arbeitete.

Sein Vater hatte ihn mit vielen Glaubenssätzen geprägt. Hendrik wurde streng erzogen und durfte keine Schwäche zeigen. Aussagen wie »Ein Indianer kennt keinen Schmerz« oder »Lehrjahre sind keine Herrenjahre« hörte er in seiner Kindheit täglich. Diese Erfahrungen hatten auch seine Haltung als Unternehmer geprägt. Er war stets streng mit sich selbst und den anderen und fühlte sich nur sicher, wenn er entweder alles selbst erledigt oder genau kontrolliert hatte.

Doch seit heute war es vorbei mit Hendriks Selbstständigkeit.

Nach vielen Gesprächen und Verhandlungen konnte eine geordnete Übergabe durchgeführt werden und sein Meister Thomas hatte den Betrieb von ihm übernommen. Allerdings lag der Kaufpreis weit unter dem, was er sich vorgestellt hatte. Der Steuerberater und eine betriebswirtschaftliche Beraterin der Handwerkskammer hatten das Unternehmen unabhängig voneinander bewertet. Beide kamen fast auf den gleichen bescheidenen Unternehmenswert. Die Ertragslage war in den letzten Jahren trotz stark gestiegener Umsätze nicht berauschend, und der Gewinn der letzten drei Jahre war eine der Berechnungsgrundlagen für den Unternehmenswert. Auch ein Abschlag wurde einberechnet, da eine hohe persönliche Abhängigkeit des Unternehmens von Hendrik bestand. Die Ertragslage mittelständischer Handwerksbetriebe wird sehr stark durch die Person des Inhabers bestimmt. Auch nach dem Betriebsverkauf wirken die unternehmerischen Entscheidungen in diesen Fällen noch eine unbestimmte Zeit fort. Diese Tatsache wird durch eine sogenannte Inhaberabhängigkeit als Abschlag von den künftigen Erträgen berücksichtigt. Das Ergebnis der Bewertung nach dem AWH-Verfahren [→] war ernüchternd und deckte sich bei Weitem nicht mit dem emotionalen Wert, den das Unternehmen für ihn hatte.

Dieser Herzinfarkt, bei dem er vor drei Monaten fast umgekommen wäre, war der Rückschlag, der alles veränderte. Er musste zwar mit keinen ernsthaften Einschränkungen leben, aber jeden Tag drohte ein weiterer Infarkt. Die Blutwerte waren weiterhin nicht optimal, was vermutlich auch seiner sehr fleischlastigen Ernährung geschuldet war. Eine Mahlzeit ohne ein Stück Fleisch war für Hendrik undenkbar.

Er reckte und streckte sich, um die Rückenschmerzen zu mildern, mit denen er seit Jahren aufwachte. Sabine wollte schon oft neue und bessere Matratzen kaufen, aber dafür

hatte er sich bisher nie die Zeit genommen. Außerdem kann man mit einer neuen Uhr als Statussymbol Mitmenschen beeindrucken, mit einer altersgerechten Matratze nicht. Das Geld konnte er anders besser ausgeben, meinte Hendrik. Er hörte aus der Küche Geräusche, Sabine war wohl gerade mit den beiden Mädels am Frühstückstisch. Schnell stand er auf, zog sich um und ging nach unten. Duschen und rasieren konnte er sich noch, wenn die Mädchen in der Schule waren. Während all der Jahre als Unternehmer hatte sich nur selten die Gelegenheit geboten, in der Woche gemeinsam zu frühstücken.

»Na, ausgeschlafen?« Sabine stand an der Küchenzeile. Sie zwinkerte ihm zu, umarmte ihn und drückte ihm einen Becher Kaffee in die Hand.

»Ausgeschlafen? Verschlafen habe ich! So schaffe ich ja nichts!«, räusperte sich Hendrik und nahm einen Schluck.

»Du bist doch erst um zwölf Uhr mit Thomas verabredet, lass es heute doch mal ruhig angehen«, antwortete Sabine und sah ihn verliebt an.

»Bring uns zur Schule, dann haben wir zehn Minuten mehr Zeit zusammen«, warf Mila ein und lachte.

Da Hendrik meistens schon am Arbeiten war, wenn die Mädels aufstanden, hatte er sie höchstens zwei- oder dreimal mit dem Auto zur Schule gebracht. Meistens fuhren die beiden mit dem Bus.

»Na gut, ausnahmsweise!«

Hendrik lachte auch und setzte sich mit an den Tisch. Es war ein herrliches, gemeinsames Frühstück. Trotzdem schaute er immer wieder in kurzen Abständen auf seine Uhr.

Wie es jetzt wohl im Betrieb lief? Ohne ihn?

Er hatte so viel Blut, Schweiß und Tränen bei der Arbeit gelassen, und nun fühlte er diese große Leere in sich. Als hätte er an Thomas auch einen Teil von sich verkauft. Schließlich war er seit Jahrzehnten mit dem Unternehmen verschmolzen, es trug seinen Namen.

Oft wussten die Leute sofort, dass er Unternehmer war, wenn er sich nur mit Hendrik Gerken vorgestellt hatte. Sein Betrieb war in der ganzen Kleinstadt bekannt. Das hatte ihn stets stolz gemacht. Stolz auf seine Leistung, es so weit gebracht zu haben. Ein Großteil seines Selbstbewusstseins beruhte auf dem Ansehen als Unternehmer. Und genau das würde ihm fehlen. Was blieb noch von ihm übrig?

Mila riss ihn aus seinen Gedanken. »Papa, es wäre schön, wenn du bei unserem gemeinsamen Frühstück auch geistig anwesend wärest. Du musst dir doch heute keine Gedanken mehr über das Unternehmen machen. Du bist jetzt frei!«

Frei – oder verloren? Hendrik bemühte sich, sich wieder auf seine Familie zu konzentrieren, und fragte Mila: »Welche Fächer hast du denn heute in der Schule?«

Sie richtete sich auf und schaute ihren Vater verwundert an. Es war das erste Mal, dass er für den Schulalltag seiner Tochter am Morgen Interesse zeigte. Ansonsten ging es morgens immer nur um den Betrieb, wenn er überhaupt mal anwesend war. Dabei klingelte oft sein altes Tastenhandy.

Mila schmunzelte, freute sich und berichtete ausführlich über den anstehenden Schultag. Sie war mittlerweile in der zwölften Klasse und bereitete sich schon auf das Abitur vor. Danach wollte sie studieren. Was, wusste sie nicht konkret.

Bisher wollte ihr Vater sie zu einem Architekturstudium überreden, damit sie später ins Unternehmen mit einsteigen konnte und es so um Architektenleistungen zu ergänzen. Ob das aber auch ihr eigener Wunsch war, wusste sie nicht. Leider kam sie vor lauter Pauken nicht dazu, sich mit ihrer eigenen Zukunft zu beschäftigen. Auf jeden Fall wollte sie nicht so ein stressiges Leben wie ihr Vater führen, sondern einen Beruf ergreifen, der ihren Wünschen entspricht.

Neue Besen ...

»Moin, Chef!« Gerd kam ins Büro, um seinen Arbeitsbericht vom Vortag abzugeben. »Darf ich dich jetzt eigentlich noch duzen, Thomas?«, fragte er mit einem verschmitzten Lächeln.

»Hallo, Gerd, solange ich dich als Mitarbeiter noch duzen darf, darfst du mich natürlich auch Thomas nennen. Hier ändert sich nichts«, antwortete Thomas schmunzelnd und legte die Rechnung vom lokalen Baustoffhändler beiseite, die er geprüft hatte.

»Ich hoffe, hier ändert sich bald eine Menge. So wie es bei Hendrik gelaufen ist, kann es nicht weitergehen«, sagte Gerd und verschränkte die Arme vor der Brust.

Gerd hatte recht. Damit das Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein kann, musste Thomas vieles verbessern. Fast zwei Jahrzehnte bestand der Betrieb nun. Hendrik hatte in den ersten Jahren allein gearbeitet und dann nach und nach Gesellen eingestellt. Der Umsatz war – dank der guten Auftragslage – stetig gestiegen. Nur der bescheidene Ertrag war seit langer Zeit wie in Stein gemeißelt.

Mit jedem neu eingestellten Mitarbeiter stiegen scheinbar linear die Kosten. Es gab immer mehr Verwaltungsaufwand und Hendrik musste immer mehr Baustellen abfahren. An jeder Stelle mussten die Gesellen ihm erklären, was am Vortag passiert war und was an neuen Aufgaben anstand, damit Hendrik die Vorgehensweise festlegen konnte. Und das zum Teil auf fünf oder sechs Baustellen pro Tag, sodass er oft erst gegen Mittag wieder im Betrieb war, um sich dem Papierkram zu widmen.

Im Büro gab es irgendwie auch immer mehr Formulare und Listen, die ausgefüllt werden mussten. Die Behörden geißelten das Unternehmen mit ständig neuen Auflagen. Hendrik erledigte all dies Vorgänge handschriftlich.

Um neue Aufträge zu erhalten, nahm er an vielen Ausschreibungen teil, für die er oft mehrere Hundert Seiten ausdruckte und überflog, um die Angebote kalkulieren zu können. Frau Müller fühlte sich von Jahr zu Jahr mehr überfordert und hatte ihre Stundenzahl sukzessive von zwanzig auf vierzig Stunden pro Woche erhöht. Sie bekämpfte in der zusätzlichen Zeit immer größere Papierfluten, die durch Auflagen und eigene Abläufe im Unternehmen ständig wuchsen. Thomas hatte sie zwar nach seiner Meisterprüfung stundenweise im Büro unterstützt, fehlte dann aber wieder auf den Baustellen.

Aufgrund des Wachstums musste immer mehr Material eingekauft und zwischenfinanziert werden, denn die Materialpreise stiegen kontinuierlich an. Ständig musste das Bankkonto überzogen werden, die Überziehungszinsen waren heftig.

Thomas wusste, dass er mithilfe von Modernisierungen in allen Bereichen des Unternehmens erfolgreich sein würde.

Sein Vater hatte ihm aufgrund seiner beruflichen Erfahrung als Controller einige Tipps gegeben, wie er weitere wirtschaftliche Kennzahlen zur Überwachung des Firmenergebnisses festlegen konnte.

Thomas brauchte ab sofort die Bereitschaft aller Mitarbeiter, sich auf die geplanten Neuerungen einzulassen, denn eine umfangreiche Veränderung der Arbeitsprozesse betraf jeden im Unternehmen. Daher hatte er für seinen ersten Tag als Chef eine Besprechung einberufen, um mit dem Team vor der Abfahrt zu den Baustellen zu sprechen und ihnen seine Pläne zu erläutern.

Zusammen mit Gerd ging er über den unaufgeräumten Firmenhof. Alte Paletten standen schief aufgetürmt neben unsortierten Stein- und Pfannenresten. Die anderen

Gesellen warteten schon auf sie. Frau Müller stand mit etwas Abstand unter einem roten Regenschirm, denn der Himmel war grau und es nieselte.

»Ich hoffe, das Gequatsche dauert nicht zu lange, damit wir endlich an die Arbeit gehen können«, sagte Hans zu seinem Kollegen Olaf. Und zwar so laut, dass seine Worte nicht zu überhören waren.

»Keine Angst, Hans. Es wird nicht lange dauern. Aber ich möchte euch kurz erklären, wie es hier weitergeht.« Thomas schaute in die Runde.

Alle Mitarbeiter hatten sich vor dem Materiallager für die Besprechung eingefunden. Sogar Erwin, der Langzeitverletzte, war gekommen und stützte sich auf seine Unterarmgehstützen.

Thomas atmete tief durch und begann seine Ansprache.

»Hendrik hat in über zwei Jahrzehnten Großartiges geleistet. Aber damit das Unternehmen auch zukünftig Bestand haben kann, muss sich vieles ändern. Ich habe hohe Kredite übernommen beziehungsweise neue aufgenommen, die abbezahlt werden müssen. Wir werden die Abläufe radikal umstellen müssen, damit wir den Betrieb effizient führen können. Dafür habe ich letzte Woche eine neue Software für die Warenwirtschaft angeschafft, die ihr dann alle benützen müsst. Wir müssen uns komplett mit der Digitalisierung auseinandersetzen, ich sehe sie als große Chance für eine bessere Kontrolle der Abläufe, sodass wir weniger Fehler machen. In den nächsten Wochen wird das neue Programm installiert und dann werden schnell die Prozessvorgaben von mir eingerichtet. Ich zeige euch dann, wie ihr das Programm nutzt. Außerdem bekommt jeder von euch eine Ausfertigung des Handbuchs.

Ich hoffe, dass wir bis zum August alle wichtigen Bereiche digitalisieren werden und dann deutlich schneller und fehlerfreier arbeiten können. Ich werde die Anweisungen an alle über die Software an eure Smartphones schicken, damit ich nicht jeden Tag persönlich auf die Baustelle kommen

muss. Ihr schickt mir online in Echtzeit Berichte über die Arbeitsfortschritte.«

Erwin meldete sich: »Thomas, wie soll ich das denn machen? Ich habe doch gar nicht so ein *smart Dingens*. Mit meinem guten alten Nokia-Telefon geht das wohl nicht, oder?«

»Selbstverständlich bekommst du ein neues Smartphone. Ich werde einen Firmenvertrag einrichten, damit alle nach und nach die gleichen Geräte bekommen.«

»Aber nicht so ein blödes iPhone!«, beschwerte sich Hans sofort. »Meine Tochter hat so eins, da komme ich überhaupt nicht mit klar!«

»Warum muss denn überhaupt alles geändert werden? Ich arbeite nun schon so lange hier und wir sind stets ohne Technik klargekommen« Erwin scharfte genervt mit einer Unterarmgehistütze im Kies. »Ich habe mir den Oberschenkelhals bei der Arbeit gebrochen und hoffe, in ein paar Monaten endlich wieder aufs Dach zu gehen, und nun kommst du mit so einem Technik-Krams. Wir sind doch keine Büro-Fuzzis.«

»Ihr seid ohne Technik klargekommen, aber der Betrieb hat so in den letzten Jahren nicht genügend Gewinn erwirtschaftet. Das muss anders werden, wir müssen hier deutlich rationalisieren, damit ihr effizienter arbeiten könnt und wir nicht mehr so viele Abstimmungsprobleme haben. Es soll niemand eingespart oder entlassen werden. Wir müssen aber mehr Ertrag erzielen«, erwiderte Thomas, jetzt schon leicht genervt.

Zum Glück unterstützte Gerd ihn. »Ohne Technik haben wir hier bisher auch nicht gearbeitet, Erwin, schau dir mal das Werkzeug in den Fahrzeugen an. Das ist nicht mehr mit dem Werkzeug von vor zwanzig Jahren zu vergleichen. Frau Müller hat uns die Aufträge bisher auch immer aus dem Computer ausgedruckt und mitgegeben. Wenn das umgestellt ist, haben wir nicht mehr so viel Papier rumliegen, das wird sicherlich für alle viel einfacher.«

»Ja, und wir werden dann noch mehr kontrolliert und angewiesen, weil wir mit den Smartphones ständig unter Beobachtung stehen. Wir sind doch keine Marionetten!«, hielt Hans wieder dagegen.

Das Telefon im Büro klingelte, Frau Müller hatte die Außenklingel aktiviert. Sie ging mit kurzen, schnellen Schritten ins Büro.

»Ich will nicht euch kontrollieren, sondern eure Arbeit. Hätten wir in den letzten beiden Jahren nicht so oft bei den einzelnen Aufträgen nachbessern müssen, wäre mehr Ertrag hängen geblieben. Und Hendrik hätte vielleicht keinen Herzinfarkt bekommen«, antwortete Thomas. Eine Schweißperle rann an seiner Schläfe hinunter.

»Nun machst du uns auch noch für den Gesundheitszustand von Hendrik verantwortlich?«, bellte Hans. »Der hat sich doch selbst immer verrückt gemacht und uns mit seiner Hektik angesteckt. Hätte er uns die Aufgaben vernünftig und in Ruhe erklärt, wäre nicht so viel schiefgegangen!«

Frau Müller kam angelaufen. »Herr Schmidt ist am Telefon, die Dachdecker können bei ihm nicht anfangen, weil noch zwei Balken fehlen.«

Thomas drehte sich zu Gerd um. »Warum seid ihr da gestern nicht fertig geworden?«

»Wir hatten zwei Balken zu wenig auf dem Wagen, weil die Menge im Auftrag nicht stimmte. Da fehlten auch noch andere Teile«, sagte Gerd und zuckte mit den Schultern.

»Genau das sind die Fehler, die ich mit der neuen Software unbedingt vermeiden möchte. Dann fahrt mal schnell hin und macht das fertig. Die Besprechung ist beendet, wir kommen hier so ja eh nicht weiter«, grummelte Thomas.

Die Gesellen und Azubis sprangen auf. »Na, endlich können wir mit der Arbeit beginnen«, stöhnte Hans, während er an Thomas vorbeilief.

Thomas wollte etwas erwidern, ging aber enttäuscht ins Büro und versuchte, Herrn Schmidt am Telefon zu beruhigen.

... kehren auch nicht immer besser

Drei Wochen später kam Gerd ins Büro, als er zwischen zwei Baustellen noch Material nachladen musste. »Thomas, hast du mal fünf Minuten?«

Thomas warf genervt die Ausschreibung auf seinen Schreibtisch, in die er vertieft war. Seit drei Stunden versuchte er sie zu lesen und ein Angebot zu erstellen, die ständigen Störungen durch Frau Müller und die Anrufe der anderen Gesellen hatten ihm ein konzentriertes Arbeiten unmöglich gemacht. Er rieb mit beiden Händen seine Augen. »Ja, klar, ich werde ab sofort die Ausschreibungen eh nur noch sonntags bearbeiten, da habe ich sonst keine Ruhe für.«

Gerd blickte sich im Büro um. Hendrik hatte stets mit dem Spruch »Nur das Genie beherrscht das Chaos« die Unordnung im eigenen Büro kommentiert. In den letzten Wochen war das Chaos bei Thomas größer geworden, die Stapel höher. Die Anzahl der Haft-Zettel hatte sich noch einmal merklich erhöht. Sie waren nun aber nicht mehr nur gelb, sondern mehrfarbig. Zwei lagen sogar auf dem Fußboden.

»Okay, Thomas. Ich wollte dir nur sagen, dass heute unser Konkurrent, Eduard Meyer vom Zimmereibetrieb Meyer & Sohn, bei uns auf der Baustelle war. Der Seniorchef hat Olaf und mir ein konkretes Jobangebot gemacht und uns 1,50 € mehr pro Arbeitsstunde geboten. Olaf ist ein sicherer Arbeitsplatz sehr wichtig und ist viel zu ängstlich, um sich auf eine neue Arbeitsstelle einlassen. Ich weiß aber nicht, wie die anderen Gesellen reagieren werden, wenn der alte

Meyer ihnen ein solches Angebot macht. Gerade in der schwierigen Situation der letzten Wochen könnten sie schwach werden«, erklärte Gerd sachlich.

»So ein riesiges Arschloch! Wie billig ist das denn? Fährt die Baustellen an und wirbt die Mitarbeiter ab!«, brüllte Thomas los und sprang auf. »Und, was hast du ihm gesagt?«

»Ich habe ihm natürlich gesagt, dass ich so ein Vorgehen hinterhältig finde und mit einem solchen Chef nicht zusammenarbeiten könnte.«

»Danke! Es ist doch wirklich unglaublich unfair, gerade jetzt bei uns zu graben, wo wir den Betriebsübergang hatten. Dass da nicht gleich alles rund läuft, ist doch wohl selbstverständlich«, sagte Thomas wieder ein wenig ruhiger. »Gerd, wir arbeiten doch schon lange gut zusammen. Warum folgen die anderen Gesellen nicht meinen Anweisungen, die sich aus der Software ergeben? Ich möchte doch nur das Beste für das Unternehmen, davon profitieren sie dann auch. Sicherlich kann ich nächste Saison auch mehr bezahlen, wenn wir die Kosten entsprechend senken können.«

Gerd schaute nachdenklich aus dem Fenster. »Ich verstehe ja, dass du genauer planen möchtest als Hendrik, der vieles aus dem Bauch heraus entschieden hat. Aber einige der Gesellen fühlen sich durch die ganzen neuen Arbeitsanweisungen überfordert. Olaf hat mir gestern erzählt, dass er vor lauter Lesen gefühlt kaum noch aufs Dach kommt. Das Handbuch zur neuen Software hat er bisher erst zur Hälfte gelesen, es sind ja insgesamt auch über dreihundert Seiten. Für jede Tätigkeit auf der Baustelle gibt es nun eine Checkliste, für jeden Handschlag eine Vorgabe. Bald braucht jeder von uns noch einen zusätzlichen Azubi, der die ganzen neuen Formulare ausfüllt.«

»Wir müssen einfach die Arbeit genauer planen und dadurch die Qualität verbessern. Frau Müller hat mal ausgerechnet, was uns in den letzten Jahren die

Nacharbeiten auf den Baustellen gekostet haben. Ich kann dir die Summe nicht nennen, aber es war ein Vermögen! Die Formulare sind auch nur eine Übergangslösung. Wenn sich nicht die halbe Belegschaft dagegen sträuben würde, hättet ihr ja schon alle ein vernünftiges Smartphone oder Tablet dabei und könntet die Einträge in die Listen digital durchführen. Das geht bestimmt doppelt so schnell, und Frau Müller muss hinterher nicht mehr alles abtippen. Hätten wir nicht eine Praktikantin mit im Büro, wir würden das hier überhaupt nicht mehr schaffen. Ich arbeite jedes Wochenende durch, um die neuen Anweisungen zu schreiben.«

Thomas setzte sich wieder, lehnte sich entnervt in seinem Chefsessel zurück und verschränkte die Arme hinter dem Kopf.

»Auf den Baustellen kommen wir wegen der ganzen neuen Vorgaben immer mehr unter Zeitdruck, weil wir so viele Verwaltungsaufgaben erledigen müssen. Dann passieren durch den Stress auch wieder Fehler. Oder wir schaffen nicht genug«, konterte Gerd.

»Ihr müsst euch wohl erst noch daran gewöhnen. Ich habe mir schon vor der Betriebsübernahme ein paar Bücher durchgelesen, wie man richtig Prozessanweisungen schreibt. Das machen nun mal alle modernen Betriebe so, und ihr werdet auch noch lernen, damit klarzukommen. Wir brauchen hier Zahlen, Daten und Fakten!«

Frau Müller steckte den Kopf durch die offene Bürotür. »Kann ich mal kurz stören? Hans ist am Telefon, auf der Baustelle fehlt noch Material. Sie können dort nicht weiterarbeiten.«

Thomas schlug mit der flachen Hand auf den Tisch. »Wir haben doch extra die neuen Material-Bestelllisten eingeführt und er hat den Wagen heute Morgen selbst beladen. Jetzt muss ich schon zum zweiten Mal in der Woche hinterherfahren.«

Er eilte an Gerd und Frau Müller vorbei ans Telefon. Lautstark verkündete er seinen Unmut, notierte ein paar Artikel und legte auf. Kopfschüttelnd fluchte er: »Die Hälfte haben wir nicht mal auf Lager. Jetzt muss ich erst noch wieder beim Großhändler vorbei und das Material zur Baustelle bringen. Zum Glück liegt der Händler auf dem Weg. Aber eine Stunde ist dann wieder weg!«

Thomas schnappte sich seine Jacke und verließ das Büro. Frau Müller und Gerd schauten sich fragend an, zuckten mit den Schultern und gingen wieder ihrer Arbeit nach.

Auf dem Weg zum Baustoffhändler grübelte er darüber, warum es für die Gesellen so schwierig war, ein paar Formulare mehr auszufüllen.

Wenn die Prozesse besser beschrieben sind, macht man doch weniger Fehler und spart eine Menge ein, dachte er bei sich. Außerdem hoffte er, mithilfe des neuen Programms wichtige Rückschlüsse auf die Leistung des Unternehmens und der einzelnen Mitarbeiter ziehen zu können, wie es ihm sein Vater empfohlen hatte.

Sein Wunsch war es, in ein paar Monaten nicht mehr jeden Morgen die einzelnen Baustellen anfahren zu müssen. Die Mitarbeiter sollten dann so gut über die Prozessanweisungen gesteuert werden, dass sie daraus die jeweils nächsten Arbeitsschritte selbst ableiten können. Sicherlich wird dann jeder Auftrag nicht mehr aus vier oder fünf, sondern aus ungefähr 20 Seiten bestehen. Wenn die Gesellen diese aber auf dem Tablet abhaken können, würde es für alle einfacher werden. Dann könnte er als Chef die gesamten Vorgaben zu Beginn einmal in Ruhe mit dem Bauherren durchgehen, und die Gesellen könnten es Punkt für Punkt abarbeiten und dabei jede Tätigkeit mit einer App fotografieren. So könnte er alles von Büro aus einsehen und überwachen.

Thomas besorgte das fehlende Material beim Baustoffhändler, wo er zwanzig Minuten warten musste, bis er an der Reihe war, und eilte zur Baustelle. Dort nahm ihn

Hans schon in Empfang und half mit, die Teile vom Transporter abzuladen.

Thomas versuchte, ruhig zu bleiben. »Warum habt ihr das Material denn gestern nicht bestellt? Oder mir zumindest heute Morgen Bescheid gegeben, dass etwas fehlt?«

»Wir sind doch dabei, den Holzrahmenbau an das alte Gebäude anzubauen. Dabei mussten wir die bestehende Unterlattung vom Dachüberstand aufnehmen und haben erst vorhin gesehen, dass an der Stelle Feuchtigkeit eingetreten ist. Das müssen wir doch erst beheben, bevor wir das ganz dicht bauen und es fröhlich vor sich hin schimmelt, oder? Also hat sich da der Bedarf geändert und wir dürfen ja nichts selbst vom Baumarkt holen«, antwortete Hans und zeigte über seine Schulter. Hundert Meter weiter war die Filiale einer Baumarktkette.

Nun schimpfte Thomas doch. »Warum läuft eigentlich nichts nach Plan? Ihr wisst doch, dass wir bei unserem Baustoffgroßhändler einen Mengenrabatt bekommen. Und wenn jeder von euch losrennt und selbst Baumaterial beschafft, zumal noch aus einem Baumarkt für Endkunden, verliere ich völlig den Überblick.«

»Das wären doch nur Teile für gut dreißig Euro gewesen und wir hätten hier nach zehn Minuten weitermachen können. So haben wir zu zweit eine Stunde gewartet«, konterte Hans.

»Einkauf ist Chefsache, es geht ja schließlich auch um das Prinzip!«, bestimmte Thomas und lud die restlichen Teile aus.