



**Martin Suter**  
*Unter  
Freunden*  
*und andere  
Geschichten aus der  
Business Class*  
*Diogenes*



Martin Suter

*Unter  
Freunden*

*und andere  
Geschichten aus der  
Business Class*

*Diogenes*

Martin Suter

*Unter Freunden*

*und andere*

*Geschichten aus der*

*Business Class*

**deBook**  
www.diogenes.ch

Die Erstausgabe erschien 2007  
im Diogenes Verlag  
Sämtliche Kolumnen  
wurden im Zeitraum Januar 2003  
bis Oktober 2005 zuerst  
veröffentlicht in der *Weltwoche*, Zürich,  
und danach ab März 2004 im *Magazin*  
des *Tages-Anzeiger*, Zürich (bzw. *Tamedia*).  
Umschlagfoto: Copyright © Corbis/Dukas

## *Für Jürg Ramspeck*

Alle Rechte vorbehalten  
Copyright © 2014  
Diogenes Verlag AG Zürich  
[www.diogenes.ch](http://www.diogenes.ch)  
ISBN Buchausgabe 978 3 257 23724 5 (5. Auflage)  
ISBN E-Book 978 3 257 60627 0

Die grauen Zahlen im Text entsprechen den Seitenzahlen der im Impressum genannten Buchausgabe.

## [5] *Inhalt*

Unter Freunden	[7]
Ergometer (I)	[9]
Ergometer (II)	[11]
Lunch-Einsichten	[13]
Akademiker	[15]
Gedankenaustausch	[17]
Ein Überläufer	[19]
Jack and Joe	[21]
Die Kapazität	[23]
Bei Tisch	[25]
Das Team Biler	[27]
Der Protegé	[29]
Im Dialog	[31]
Gartmeier woanders	[33]
Chefsache	[35]
Shareholder Feuti	[37]
Die Sprachbarriere	[39]
Wartners Veto	[41]
Number Two	[43]
Ehrbach erklärt	[45]
Wissen ist Macht	[47]
Personality Styling	[49]
Reassessment	[51]
Kein Thema	[53]
Ganser weiß zuviel (I)	[55]
Ganser weiß zuviel (II)	[57]
Die Variante B	[59]

Der neue Mann [61]  
›Chez Manolo‹ [63]  
At the Top [65]  
Human Resources [67]  
Neidlos [69]  
Glättlis neuer Boss [71]  
Die Strukturierung der Personalprozesse [73]  
Meet the Press [75]  
Das Symptom [77]  
Good old Temperli [79]  
Zollingers Kampf [81]  
Menzis Intimsphäre [83]  
Bannwart junior [85]  
Der wahre Skandal [87]  
Die Jägerprüfung [89]  
Die Chemie [91]  
Nichtraucher Schätti [93]  
Back to Modesty [95]  
The Invisible Man [97]  
Gislers Letzter [99]  
Steigers rechte Hirnhälfte [101]  
Ein Herz für Derendinger [104]  
Eine kleine Karrieremaßnahme [107]  
Der wahre Luxus [110]  
Eine kleine Panne [113]  
Baby Breitenmoser [116]  
[6] Alemann hält sich fit [119]  
Der Mann im Spiegel [122]  
Managementtraining (I) [125]  
Managementtraining (II) [128]  
Managementtraining (III) [131]  
Managementtraining (IV) [134]

Managementtraining (v) [137]  
Managementtraining (Bilanz) [140]  
Etwas Karrieretaktik [143]  
Ein krönender Abschluß [146]  
Tief im Philosophischen [149]  
Ein Tag im Leben [152]  
Fässler and the Kid [155]  
Und noch ein Aspekt [158]  
Etwas Büroklatsch [161]  
Werders Burn-out-Syndrom [164]  
Anonymer Anruf [167]  
Das Optische an Benz [170]  
Schuppli versus Pfamatter [173]  
Decision Making [176]  
Wicki beim Training [179]  
Henzis Employability [182]  
Nicht Haller sein [185]  
Das Delegieren des Stylings [188]  
Ein Naturerlebnis [191]  
Kostenfaktor Mitarbeiter [194]  
Human Relations [197]

## [7] *Unter Freunden*

Die ›Blue Horse Bar‹ ist spärlich besucht. Nur ein paar Tischchen sind besetzt, an der Bar sitzen zwei Frauen mit Einkaufstaschen. In der Nische mit dem Vierertisch starren Gelbert und Bender in ihre Drinks.

»Das rechne ich dir hoch an«, beginnt Gelbert, »daß du dich extra meinetwegen vom Abendessen abgemeldet hast. Ich hoffe, Monika nimmt es mir nicht übel, Bruno.«

Bender zerstreut seine Bedenken. »Monika weiß auch, daß du mehr als mein Chef bist. Sie findet es selbstverständlich, daß ich da bin, wenn du mich brauchst.«

»Eine wunderbare Frau.«

»Ich weiß.«

Gelbert läßt den Eiswürfel im *Jack Daniel's* kreisen. »Ich wüßte wirklich nicht, mit wem ich so etwas besprechen könnte außer mit dir.«

Bender lächelt ihm aufmunternd zu. »Sprich dich aus, Fred.«

»Sie haben mir das Budget gekürzt.«

»Stand zu befürchten. Viel?«

»Sechs Prozent.«

Bender stößt einen Pfiff aus, der den Barman kurz aufblicken läßt. »Statt um fünf erhöht – macht zusammen elf. Wie setzt du das um?«

[8] »Eben. Lohnkürzungen liegen nicht drin, demotiviert die Leute.«

»Bin froh, daß du das auch so siehst.«

»Offen gestanden: Für mich läge nicht einmal ein Lohnstopp drin. Jetzt mit der Wohnung in Wengen.«

»Kann ich mir denken.«

»Und mir als einzigem keinen Lohnstopp verordnen geht irgendwie auch nicht, finde ich.«

»Das ist eben deine Fairness. Ein anderer hätte kein Problem damit.«

»Du meinst, ein anderer würde die Löhne einfrieren und mit seinem eigenen rauf?«

»Ohne mit der Wimper zu zucken.«

Gelbert nimmt einen Schluck und behält das Glas nachdenklich in der Hand. »Und womit würde er das finanzieren?«

»Indem er an den Produktions- und Verwaltungskosten schraubt.«

»Und wenn das nicht reicht?«

»Dann kommt er um den Einschnitt nicht herum. Er trennt sich von einer Kostenstelle. Mit den freigewordenen Mitteln gleicht er die Budgetkürzung aus und finanziert die eigene Gehaltsanpassung.«

»Ziemlich unfair dem betroffenen Mitarbeiter gegenüber.«

»Nicht wenn er ihn ohne Folgen ersatzlos streichen kann. Dann war es vom Betroffenen unfair, daß er all die Jahre Lohn bezogen hat.«

Gelbert legt Bender die Hand auf den Unterarm. »Danke, Bruno. Ich wußte, daß du das auch so sehen würdest.«

## [9] *Ergometer (I)*

Bender haßt es, etwas erklärt zu bekommen. Über die meisten Dinge weiß er besser Bescheid als der Rest der Menschheit, und über die andern will er nichts erfahren.

Deshalb hat er auf eine Einführung durch eine Fachperson verzichtet. Jetzt steht er auf einem Crosstrainer und studiert ratlos die Lämpchen der Bedienungskonsole.

Am Samstag morgen um sieben ist er der einzige im Fitness-Studio. Er trägt einen Trainingsanzug, von dem er hofft, daß man ihm nicht schon von weitem ansieht, wie neu er ist. Er war der Anlaß für einen Disput mit Kathrin gewesen, die behauptete, der aus uni Baumwolle sei vom Trainingsanzugsmarkt verschwunden und durch Modelle aus hautfreundlichen, atmungsaktiven Synthetikmaterialien ersetzt worden. Das karibikblaue Modell mit dem neongrünen Diagonalstreifen und der Aufschrift *Iron Man* sei das unauffälligste gewesen. Wenigstens besitzt er zum optischen Ausgleich noch seine alten Turnschuhe aus der Zeit seiner letzten Fitnessphase vor elf Jahren. Die Füße nehmen ja praktisch nicht zu.

Während er planlos auf den piepsenden Programmier Tasten herumdrückt, kommt einer herein. Aus den Augenwinkeln schätzt Bender ihn irritiert als jung, schlank und langhaarig ein, alles Eigenschaften, die ihm selber fehlen. [10] Dafür hat er eine hohe Stimme, denkt er schadenfroh, als er ihn sich räuspert hört. Dann sagt der Kerl: »Hallo, ich bin Monika, kann ich helfen?«

Bender erschrickt. Er hat nicht gewußt, daß er sich in einem gemischten Fitnessclub befindet. Noch bevor er sagen kann, er käme ganz gut zurecht, ist Monika bei ihm und macht sich an den Tasten zu schaffen. Auch sie trägt sehr hautfreundliche Textilien, nur nicht so lose wie Bender. Wie er sie auch nur eine Sekunde für einen Mann halten konnte, ist ihm jetzt ein Rätsel.

»Gewicht?« fragt sie.

»Ähm, so um die achtzig.«

Monika stellt fünfundachtzig ein. »Alter?«

»Ähm, fünfundvierzig.«

»Fünfzehn Minuten, okay?«

»Machen Sie dreißig daraus.«

Monika stellt den Timer auf zwanzig. »Ihr Maximalpuls ist hundertvierzig. Sobald Sie den erreicht haben, reduziert die Maschine den Widerstand. Wenn Ihr Puls trotzdem weiter steigt oder wenn Sie spüren, daß Sie nicht mehr können, hören Sie sofort auf.«

Bender beginnt zu treten. Und fragt sich besorgt, ob die Maschine einen niedrigeren Maximalpuls errechnet hätte, wenn er das richtige Gewicht und Alter angegeben hätte.

## [11] *Ergometer (II)*

Benders Befürchtungen, er könnte durch seine geschönten Angaben seine Gesundheit gefährden, stellen sich als unbegründet heraus. Die Pedale des Crosstrainers bieten wenig Widerstand, und wenn er mit den Hebeln für die Armarbeit ein wenig nachhilft, geht er wie durch warme Butter.

Vielleicht ist es sogar ein Vorteil, daß er mehr wiegt, als er angegeben hat. Was andere mit der Muskelkraft machen müssen, macht er mit dem Gewicht.

Bender tritt unangestrengt weiter. Schade, daß er sich nicht in dem großen Spiegel sehen kann, er hat nämlich das Gefühl, daß sein runder, harmonischer Bewegungsablauf ziemlich ästhetisch aussieht. Das schließt er auch daraus, daß er den Blick von Monika, der blonden Trainerin, auf sich ruhen spürt.

Er schaut an sich herunter und findet, daß sich sein Bauch gar nicht so schlecht in die Gesamtproportion einschmiegt, vor allem in diesem Trainingsanzug, der übrigens gar nicht so neu wirkt, wie er befürchtet hatte.

Ein Piepsen schreckt ihn aus seinen Gedanken auf. Bender nimmt mit Genugtuung zur Kenntnis, daß er sich jetzt in seinem Puls-Zielbereich befindet. Nach einer Minute zehn! Manch ein Jüngerer und Schlankerer hätte länger gebraucht, um in diesen Bereich vorzustoßen.

[12] »Alles okay?« fragt Monika, schaut auf die Bedienungskonsole und geht weiter.

»Alles cool«, antwortet Bender lächelnd und blickt ihr nach. Interessant, denkt er noch, sie trägt den Tanga über der Hose. Aber dann verlangt die Maschine seine ganze Aufmerksamkeit. Seine Oberschenkel beginnen zu schmerzen wie früher auf den Fahrradtouren mit den Pfadfindern, und er hat Mühe, seinen Atem kontrolliert und leicht erscheinen zu lassen. Die rote

Leuchtschrift warnt ihn, daß er seinen Maximalpuls erreicht habe. Die Maschine reduziert den Tretwiderstand.

»Alles okay?« ruft Monika.

Bender kann nur nicken, zu sehr ist er damit beschäftigt, nicht japsend und mit heraushängender Zunge in den Pedalen zu hängen.

Zwanzig Minuten später lehnt er ausgepumpt an der Wand der Herrenkabine und wundert sich, wie er es geschafft hat, das ganze Programm durchzustehen und dabei stets den Eindruck der Unangestrengtheit aufrechtzuerhalten.

Da hört er vor der Tür Monikas Stimme sagen: »Sonja, hab bitte ein Auge auf den Dicken mit dem roten Kopf und dem neuen Trainingsanzug. Der ist mir vorhin auf dem Crosstrainer fast gestorben.«

### [13] *Lunch-Einsichten*

Bisang sitzt auf einer Bank in der Neustein-Anlage und ißt ein Käsesandwich. Er tut das ab und zu, wenn er das Bedürfnis hat, sich abzusetzen und unbehelligt vom Daily Business ein paar Gedanken über den Tag hinaus zu fassen.

Es ist ein fast frühlingshafter Tag, wie es schon ein paar gab in diesem launischen Winter. Auf anderen Bänken essen ein paar Angestellte der umliegenden Firmen ihr Fast food und genießen die seltenen Sonnenstrahlen. Mittlere und untere Kader, vermutet Bisang. Der Unfähigkeit ihres Managements ausgelieferte Mitarbeiter, die am Morgen nie wissen, ob sie nicht schon am Nachmittag eine Fehleinschätzung, einen Größenwahnsinn oder eine Stümperei ihres CEOs ausbaden müssen.

Und wie Bisang so dasitzt und sein trockenes Sandwich nach und nach mit etwas Mineralwasser runterspült, durchzuckt ihn, wie so oft auf dieser Bank in der Neustein-Anlage, eine Erkenntnis. Weshalb beherrschen so viele CEOs ihren Job nicht? Die Antwort ist so einfach! Daß er darauf nicht schon lange gekommen ist:

CEOs beherrschen ihren Job nicht, weil sie nicht dafür qualifiziert sind. CEOs wissen nur, wie man CEO wird. Davon, wie man CEO ist, haben sie keine Ahnung. Woher auch?

[14] Der Kampf um die Position verlangt ganz andere Qualitäten als die Position selbst. Da hat man jahrelang Mitbewerber ausgetrickst, sich auf Kosten anderer profiliert, Verantwortung abgewälzt und Erfolge für sich beansprucht, opportune Entscheidungen getroffen und richtige gemieden; da hat man einen untrügerischen Instinkt dafür entwickelt, wo man kuscht und wo man kämpft, wem man die Treue hält und wen man verrät. Und plötzlich ist man am Ziel und weiß nicht, was man dort zu tun hat.

Bisang wischt sich den Mund mit der Papierserviette, stopft sie in die leere Tüte und zerknüllt diese bedächtig. Klar, das ist das Problem: CEO geworden zu sein reicht nicht als Qualifikation dafür, CEO zu sein. Voilà.

Einsichten wie diese erringt man eben nicht bei Business Lunches in lauten Spitzenlokalen oder beim Small talk mit dem Golf-Caddie. Da muß man sich schon einmal losreißen und es wagen, über den eigenen Bauchnabel hinauszudenken.

Und dann gibt es da noch die andern, denkt Bisang. Die, die genau wüßten, was man als CEO zu tun hätte, aber zu anständig sind, einer zu werden.

Aber jetzt muß er sich beeilen, er hat schon gestern sechs Minuten zu spät gestempelt.

## [15] *Akademiker*

Dudler hätte auch studieren können. Wenn er es denn gewollt hätte. Er kam aus einem Haus, wo man sich das hätte leisten können. Sein Bruder hat auch studiert. War mehr der Typ dafür. Eher introvertiert. Konnte stundenlang in seinem Zimmer hocken und lesen. Während er, Dudler, draußen Fußball spielte. Oder sonst etwas. Hauptsache, er war an der frischen Luft und unter Gleichaltrigen. Er war mehr der soziale Typ. Der kommunikative. Der aktive. Der Anführer.

Das prägte dann seine ganze Entwicklung. Dudler stände heute nicht da, wo er steht, wenn er seine Jugend als Stubenhocker verbracht hätte.

Aber wenn er hätte studieren wollen, hätte er studiert. Intelligenzmäßig kein Problem. Im Gegenteil. Wahrscheinlich hätte er sich gelangweilt. Wahrscheinlich hätte er im Hörsaal mit Kreuzworträtseln gegen den Schlaf kämpfen müssen, bei seiner raschen Auffassung.

Während seine Altersgenossen Theorien wälzten, genoß Dudler eine *Ausbildung*. Lernte *machen*. Stand mit beiden Beinen in der Praxis. Lernte den Führungsalltag kennen. Zuerst als Geführter, dann mehr und mehr als Führender.

Während die andern den Eltern oder dem Staat auf der Tasche hockten, besaß Dudler längst ein *Einkommen*. [16] Schöpfte Wert. Lud ehemalige Schulkollegen, die ums Verrecken diesen *Titel* haben mußten, zum Essen ein. Schmiß Runden in Studentenkneipen. Die sollten ja auch etwas haben vom Leben, die armen Teufel. Er war ja sonst einer von ihnen. Gleicher Background, gleiche Generation, gleiche Substanz. Mit dem kleinen Unterschied, daß er nicht auf den *Titel* angewiesen war.

Deshalb macht er auch heute kein großes Aufhebens darum. Auch bei denen nicht, die ihn haben. Warum auch? Die spielen das ja auch herunter. Die nennen sich untereinander ja auch nicht »Herr Doktor«. Einfach »Herr