

# Inhaltsverzeichnis

Jetzt war ich wer – oder?	7
Jung, dynamisch, ... erpressbar	15
Schlag auf Schlag	33
Zeig, was du kannst!	45
Am Ende?	61
Ausgerechnet der!	78
Sicherheit	82
Qualität	91
Produktivität	95
Mitarbeiter	99
Fehlverhalten und Konsequenz 1	103
Fehlverhalten und Konsequenz 2	108
Teamentwicklung und Commitments	118
Umgang mit dem Betriebsrat	124
Üben, üben, üben, ...	128
Der Inhalt des NTT	139
Ausgerechnet er!	140
Ein Mitarbeiter ist nur so gut, ...	145
Der Süden ruft	152
Jung, dynamisch, ... erfolgreich	162
Aufstieg ... und Fall?	170
Erfolge und eine Entscheidung	183
Epilog	190
Danksagung	191

## Jetzt war ich wer – oder?

„Dein Telefon geht!“, rief mir ein Kollege zu. Das Rheinland ist wohl einer der Landstriche Deutschlands, in welchem sich das Telefon nicht durch Geräusche, sondern durch Fortbewegung bemerkbar macht. Ich hatte nach dem Studium meine erste Stelle bei Brackets, einem amerikanischen Wasch- und Reinigungsmittel-Konzern als Prozessingenieur angetreten und befand mich in der Einarbeitung. Die Frühschicht meines Linientrainings, ein dreiwöchiges „Mitlaufen“ in einem Produktionsteam, hatte ich an diesem Tag hinter mich gebracht und arbeitete gerade die Führungsleitlinien des Unternehmens durch.

Der Personalleiter bat mich zu einer sofortigen Unterredung. „Sofort?“ Im Schnelldurchlauf überprüfte ich auf dem Weg durch das Verwaltungsgebäude mein Verhalten in den ersten Tagen. Hatte ich gegen eines der ungeschriebenen Gesetze im Unternehmen verstoßen? Erst gestern erzählte mir ein Kollege von zwei Neueinsteigern, die die Probezeit nicht überlebt hatten. Drohte mir das Aus? Zum Glück liefen noch mehrere Bewerbungen bei anderen Unternehmen, daher fühlte ich mich sicher. Ich nahm mir vor, selbstbewusst aufzutreten, und warf auf der Toilette noch einen schnellen Blick in den Spiegel. Der dunkelblonde Mann, der mir entgegenstrahlte, war schlank und für seine 1,85 Meter Körpergröße etwas zu dünn. Die gleichmäßigen Gesichtszüge wurden von einer Narbe unter dem linken Auge durchbrochen. Sie war das Ergebnis einer ungestümen Fahrradtour. Durch meinen letzten Studentenjob in einem Gartenbaubetrieb hatte mein Gesicht noch eine gesunde Farbe.

Mit meinen 24 Jahren stand ich nun energiegeladen und hoch motiviert am Anfang meiner Berufslaufbahn. Ich holte tief Luft und klopfte an die Tür des Personalleiters. Wenige Minuten später befand ich mich schon wieder auf dem Rückweg zu meinem Arbeitsplatz, korrekter: zu meinem ehemaligen Arbeitsplatz. Natürlich war Stillschweigen vereinbart worden. Ich war gespannt, wie meine Freundin Klara die Neuigkeit aufnehmen würde.

Vorbei war es mit dem Prozessingenieur, vorbei mit langweiligen technischen Detailanalysen. Eine Führungsaufgabe würde es sein, Teamleiter sollte ich werden! Der Inbetriebnahmeleiter für das laufende Großprojekt war in ein anderes Werk versetzt worden und nun wurde ein Nachfolger benötigt, da die Umstellung der 20 Spülmaschinen hier im Werk Burscheid in den nächsten 6 Monaten realisiert werden musste. Ein 18-köpfiges Team sollte von mir geführt werden. Die bunten Wandstreifen begleiteten mich fröhlich zu meinem ehemaligen Büro.

„Führung kann nicht so schwer sein“, ging es durch meinen Kopf. Schon während meines Studiums hatte ich schließlich diverse Führungserfahrung als Trainer einer Basketballmannschaft gesammelt.

Wie hatte Charles Handy in seinem Buch „Ich und andere Nebensächlichkeiten“ geschrieben? „Der Erfolg im Leben hängt nicht davon ab, dass man weiß, was man

will, bevor man handelt, sondern umgekehrt. Nur indem man handelt, Erfahrungen sammelt, Fragen stellt und erneut handelt, kann man herausfinden, wer und was man eigentlich ist.“ Es war also an der Zeit, neue Erfahrungen zu sammeln!

Zwei Tage später, auf dem Weg zum Mittagessen, sah ich eine Mensentraube, die sich vor dem Schaukasten am Kantineingang gebildet hatte. Ich drängelte mich durch, um den Aushang lesen zu können. Von hinten klopfte mir jemand auf die Schulter: „Gratulation, Tim!“ Ein flüchtiges „Danke!“ huschte mir über die Lippen. Jetzt erst sah ich die Mitteilung, die mich offiziell zum Teamleiter machte:

## **Die Personalabteilung der Brackets GmbH informiert:**

Marc Frommers, zurzeit Leiter Inbetriebnahme SABT, übernimmt ab 1. Mai die Funktion Personal in unserem Werk in Lüttich/Belgien.

Herr Frommers berichtet in seiner neuen Funktion an Ed van Heyden, General Manager Werk Lüttich.

Tim Simon, zurzeit in Einarbeitung, übernimmt ab sofort die Leitung Inbetriebnahme.

Herr Simon berichtet in seiner neuen Funktion an Jochen Uhl, Leiter Support Abteilung.

Den eigenen Namen am Schwarzen Brett zu lesen, gab mir das warme Gefühl des Erfolges. Vielleicht etwas früh für jemanden, der erst ein paar Wochen in dieser Firma weilte. Aber jetzt war ich wer – oder?

Der neue Job sollte kein Problem für mich sein. Ich musste einfach nur meine Führungserfahrung aus der Studienzeit nutzen. Mein damaliges Erfolgskonzept kam mir in den Sinn:

- » Spieler motivieren, zum Training zu kommen
- » Spieler motivieren, zum Spiel zu kommen
- » Spieler motivieren, im Training die Übungen richtig auszuführen
- » Spieler motivieren, im Spiel die Anweisungen zu befolgen

Vielleicht würde ich sogar mal ein Buch über Mitarbeitermotivation verfassen! Ich nahm mir vor, wesentliche Erfahrungen auf einem Lernzettel zu sammeln, nicht ahnend, dass diese Sammlung noch sehr wertvoll für mich werden sollte. Auf dem Lernzettel notierte ich mein Erfolgsrezept in einem Stichwort:

✓ *Mitarbeiter motivieren*

Nach dem Mittagessen traf ich mich mit meinem neuen Vorgesetzten Jochen Uhl, einem 30-jährigen Maschinenbauingenieur. Sein Büro war schlicht eingerichtet und