

Caspar von Hauenschild

# Vorstandsdämmerung

Eine Bank im Aufbruch

Dittrich

© Dittrich Verlag ist ein Imprint  
der Velbrück GmbH, Weilerswist-Metternich 2022  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-947373-80-2  
[www.dittrich-verlag.de](http://www.dittrich-verlag.de)

Lektorat: Friederike Schmitz, Dreieich  
Satz: Gaja Busch, Berlin  
Cover: Sandra Praun, Stockholm

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort . . . . .	7
Anne Vulcano traut sich was . . . . .	11
Ein kühler Empfang für die Neue . . . . .	14
Die erste Vorstandssitzung . . . . .	22
Der erste Tag im kritischen Rückblick . . . . .	35
Sprachlos in der Ehe und ein Ei-Fleck auf der Krawatte . . . . .	37
Never complain, never explain und postheroisches Management . . . . .	55
Der Kofferträger . . . . .	76
Der CEO will nicht auf die Yogamatte . . . . .	82
Banker und Hauptpastor – Brüder in der Ratlosigkeit . . . . .	91
Vorstandssitzung: Chaos . . . . .	107
Vorstandssitzung: Einkehr . . . . .	121
Vorstandssitzung: Neuanfang . . . . .	138
Der Neuanfang . . . . .	149
Der Vorstand zieht ins Open Space . . . . .	168

Die Fuckup Night . . . . .	179
Das Vergütungssystem in der Fishbowl . . . . .	192
First Follower: Einer muss anfangen und einer folgen . . . . .	203
Die ersten Erfolge . . . . .	213
Die Bewährungsprobe . . . . .	221
Die Panel-Diskussion: Integrität und Führungskultur in Banken – geht das überhaupt? . .	232
Nachwort . . . . .	252
Literaturverzeichnis . . . . .	255
Glossar . . . . .	256

## Vorwort

Eigentlich wollte ich ein Sachbuch über Integrität und Führungskultur in der Finanzbranche schreiben. Herausgekommen ist ein erzählendes Sachbuch mit sieben Protagonisten, die sich zusammenraufen und ihre Bank vor dem Untergang retten wollen.

Das Thema bewegt mich seit der Finanzmarktkrise von 2008. Seit zwölf Jahren reden Fach- und Regenbogenpresse über Gier, Größenwahn und kriminelle Energie der Banker. Sie gelten als die wirkliche Ursache der Krise. Aufgeregtes Banker-Bashing ist bis heute en vogue. In den Talkshows bei Illner, Will und Lanz kommen Banker schon lange nicht mehr vor. Nach den Skandalen von Cum-Ex bis Wirecard schämt sich die ganze Republik für den Finanzmarkt Deutschland.

Politik und Zivilgesellschaft fordern seit zwölf Jahren stereotyp mehr Kontrolle, Regulierung und härtere Strafen. Doch die hieran geknüpften Erwartungen werden auch weiterhin unerfüllt bleiben, weil der wichtigste Adressat für eine Integrität fördernde Unternehmenskultur nicht angesprochen wird. Das oberste Führungsteam. Der Vorstand.

Wie bedeutsam das Funktionieren von Führungsteams ist, habe ich selbst in verschiedenen Kontexten erlebt, im Guten wie im Schlechten. Dysfunktionale Vorstandsteams lähmen Unternehmen, verhindern Mitarbeiterengagement und fordern Regelverstöße geradezu heraus. Von solchen Leitungsteams verkündete Werte werden von den Mitarbeitern als Hohn empfunden und entsprechend ignoriert. Funktionale Geschäftsleitungen als Hochleistungsteams an der Spitze von Unternehmen hingegen prägen eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter gerne arbeiten, sich für das Unternehmen einsetzen und nicht nur egozentrisch die eigenen Ziele

verfolgen. »Hochleistungsteam« klingt allerdings eher nach Sport als nach Unternehmensführung. Wir wollen daher in Zukunft von High-Performance-Teams sprechen.

Je länger ich über das Fachbuch nachdachte, desto weniger war ich davon überzeugt, dass die Welt ein weiteres theoretisches Werk mit den 13 besten Tipps für Unternehmensethik, Führungskultur und Integrität braucht. Patrick Lencioni, US-amerikanischer Autor von Büchern über Unternehmensführung, hat seine spannenden fachlichen Beobachtungen über die fünf Dysfunktionen von Teams in einen fiktiven betrieblichen Kontext gestellt. Das hat mich begeistert und inspiriert, weil mit der Darstellung von Denken und Handeln der Protagonisten die verhaltenstechnischen Erkenntnisse verständlicher und nachvollziehbarer werden.

Also habe ich meine ganz persönlichen Erfahrungen und Beobachtungen in einen frei erfundenen betrieblichen Kontext gestellt, und aus dem Buch ist ein erzählendes Sachbuch mit Botschaften zu moderner Unternehmensführung geworden.

Die Deutsche Kommerzbank (DKOM) befindet sich in einer schweren Krise. Die Geschäftsstrategie überzeugt weder die Politik noch Aktionäre oder Fachpresse. Der Kostendruck ist enorm und der angekündigte Abbau von Personal ist quälendes Dauerthema seit Jahren. Das Führungsgremium um den Vorstandsvorsitzenden Hermann Held steht mächtig unter Druck. Man bedient sich aller traditionellen Methoden, um die Probleme in den Griff zu bekommen. Nichts scheint zu fruchten, denn die Bank kommt nicht aus den Schlagzeilen und die Mitarbeiter erteilen dem Vorstand in jährlichen Umfragen immer schlechtere Noten. Erst als man im Vorstand begreift, dass man zunächst das eigene Auftreten und Verhalten ändern muss, wendet sich das Blatt. Der Vorstand entwickelt sich allmählich zu einem High-Per-

formance-Team und will als Vorbild vorangehen. Die bleierne Zeit scheint ein Ende zu haben.

Mit diesem ungewöhnlichen Format möchte ich die Dilemma-Situationen in Unternehmen sowie mögliche Wege aus der Vertrauenskrise emotional erlebbar und nachvollziehbar machen. Die Protagonisten des Buches sind keine Helden, sondern Menschen, die in einem komplexen Unternehmenskontext agieren. Es ist meine tiefe Überzeugung, dass in einem solchen Umfeld nur solche Unternehmen erfolgreich sein werden, die von funktionierenden Teams geführt werden. Der einzelne Star oder Charismatiker wird es nicht schaffen. Ein funktionierendes Team schon. Dazu muss das Gremium allerdings stetig an mehr Vertrauen zueinander, echter Konfliktbereitschaft und gegenseitiger Unterstützung arbeiten. Nur dann entsteht das Fundament für eine neue Führungskultur, die auch auf das Tagesgeschäft ausstrahlt. Das aber ist schwerer zu haben, als man denkt. Aber es kann gelingen. Das Buch wird es zeigen.

Ich hoffe, dass ich dem einen oder anderen einen Erkenntnisgewinn oder sogar Lust und Mut zum Handeln vermitteln kann.

Dieses Buch wäre ohne Edna Schöne, die Frau an meiner Seite, nie geschrieben worden. Ihre reichen Erfahrungen als Vorstand einer Versicherung waren entscheidend für die vorgeschlagenen Maßnahmen, um den Untergang der DKOM-Bank zu verhindern. Dabei hat sie besonders ihre Kenntnisse von Menschen, die geführt und entwickelt werden wollen, eingebracht. Ihre Erfahrungen im Coaching von Mitarbeitern und Kollegen in diversen Gremien waren maßgeblich für das hier vorgestellte Konzept der Wandlung eines Vorstandsgremiums zum High-Performance-Team.

Caspar von Hauenschild  
Hamburg im März 2022





## Anne Vulcano traut sich was

*»Wie gestern bekannt wurde, hat die Deutsche Kommerzbank (DKOM-Bank) ab Januar 2019 endlich ihre erste Vorstandsfrau. Anne Vulcano, zuvor in der Geschäftsführung des eher kleinen Versicherers Insure, tritt die Nachfolge des glücklosen Personalvorstands Kevin Wohlfahrt an, der sich nur neun Monate auf seinem Posten halten konnte. Die Gerüchteküche um seinen Weggang bediente alle Vorurteile über die wenig schmeichelhaften Charaktereigenschaften von Bankern; die Bank selbst sprach – wie in solchen Fällen üblich – von »persönlichen Gründen« für den Weggang. Frau Vulcano tritt ein schweres Erbe an, kommt die Deutsche Kommerzbank doch seit Jahren nicht mehr aus den Schlagzeilen. Als Personalvorständin soll sie nicht nur den seit drei Jahren andauernden Personalabbau weiter vorantreiben, sondern auch nichts weniger als die Integrität und Führungskultur der Bank wiederherstellen. Aus internen Quellen sind erhebliche Zweifel an ihrer Qualifikation für die Aufgabe zu hören, bringt sie doch keinerlei Erfahrungen mit dem Bankgeschäft mit, geschweige denn mit einem solchen Transformationsprojekt. Das hässliche Wort »Quotenfrau« macht die Runde. Die Börse jedenfalls zeigte sich nach Bekanntwerden der Personalie unbeeindruckt. Die Aktie der DKOM machte das, was sie seit Monaten macht: Sie sank um 2,3 %. Der Kurs ist damit auf Ramschniveau. Wir wünschen Frau Vulcano einen guten Flug.«*

Anne ließ die Zeitung sinken und seufzte. »Was habe ich mir da bloß angetan? Manchmal denke ich, sie haben recht und das Ganze ist eine Nummer zu groß für mich.«

Ihr Mann Balthasar, der gerade die Sahne für seinen Kaffee aus dem Kühlschrank holte, legte ihr tröstend eine Hand

auf die Schulter. In diesem Moment ging mit einem Knall die Tür auf und ihr 16-jähriger Sohn Johann schlurfte herein. Schlafrunken fläzte er sich auf die Küchenbank, gähnte laut und griff nach dem Brotkorb. »Was, keine Croissants heute?«, murmelte er schlecht gelaunt mit seiner tiefen Stimme, die Anne immer noch überraschte. Was war bloß aus ihrem süßen kleinen Sohn geworden, der sich morgens in ihr Bett gekuschelt und ihr »Mami, ich hab dich lieb« ins Ohr geflüstert hatte?

»Guten Morgen erstmal«, sagte Balthasar und schaute Johann etwas zu streng an. Er erhielt keine Antwort. Johann hatte sich in sein neues iPhone vertieft und fragte: »Mama, ist mein Kenzo-Pullover gewaschen? Ich wollte ihn heute Abend anziehen.«

»Heute Abend?«, fragte Anne beunruhigt. »Ich dachte, du schreibst Montag Mathe, musst du dafür nicht etwas tun?« Noch während sie die letzten Worte aussprach, wusste sie, dass sie wieder in die Falle getappt war. Johanns Miene verüsterte sich.

»Fängst du schon wieder damit an? Ich bin alt genug, um zu wissen, wann ich lernen muss. Heute Abend bin ich jedenfalls nicht zu Hause.« Anne atmete tief ein und verkniff sich eine Antwort. Johann war bereits aufgestanden und verließ die Küche, um im Bad zu verschwinden und sich dort um seine Pickel zu kümmern und seinen im Fitnessstudio gestählten Astralkörper zu betrachten.

Anne kehrte seufzend zurück zu ihrer Zeitungslektüre, konnte sich aber nicht auf den Text konzentrieren. Immer wieder schweiften ihre Gedanken zum nächsten Tag. Sie spürte Balthasars Hand auf ihrem Arm.

»Ich weiß genau, was du jetzt denkst. Aber erinnere dich daran, was du alles bei Insure erreicht und bewegt hast! Du

bist eine tolle Führungskraft und kannst jeden mit deiner Energie und deinem Enthusiasmus anstecken. Das können die Herren in deinem neuen Führungsgremium gut gebrauchen! Das wird auch dieser Herr Held, dein neuer Chef, spüren. Und der Aufsichtsratsvorsitzende allemal. Der war gleich begeistert von dir.« Anne lächelte dankbar und spürte, wie sich der Knoten in ihrem Bauch etwas auflöste.

## Ein kühler Empfang für die Neue

Sie blickte auf die Armbanduhr. Es war 7.59 Uhr, als sie schwungvoll durch die Drehtür des 18-stöckigen Gebäudes trat. Auf dem kurzen Weg vom Parkplatz zum Bürogebäude hatte sich ein Regenschauer über sie ergossen. Ein Glück, dass sie heute Morgen geistesgegenwärtig zum Regenschirm gegriffen hatte, den sie nun ausschüttelte. Hinter dem Empfangstresen saß ein älterer Herr mit grimmiger Miene. Er betrachtete schweigend ihren nassen Trenchcoat und die Tropfen, die sich auf dem Marmorboden gebildet hatten.

»Guten Morgen«, grüßte Anne überschwänglich und legte ihren Personalausweis auf die Glastheke. Der Pförtner riss seinen Blick von der kleinen Pfütze, die sich auf dem Boden gebildet hatte, und schaute sie unfreundlich an.

»Sie wünschen?«, knurrte er.

»Mein Name ist Vulcano, ich habe hier heute meinen ersten Arbeitstag«, antwortete Anne, etwas verunsichert.

»Ich habe hier nichts vorliegen«, entgegnete der Mann, während er in seinen Unterlagen blätterte. Anne blickte auf sein Namensschild.

»Herr Schulze«, sagte sie höflich, »vielleicht wären Sie so freundlich, bei Herrn Held anzurufen und Bescheid zu geben, dass ich da bin?«

Bei der Erwähnung des Namens Held kam Leben in Herrn Schulze. Er sprang auf, wählte hektisch eine Telefonnummer und begleitete sie nur Sekunden später zu einem der vier Fahrstühle. Sie beobachtete, wie er einen Schlüssel in die Etagenauswahl steckte und umdrehte. Sofort leuchtete die Fahrstuhlanzeige grün und die Türen glitten auf. Anne stieg

ein. Andere Wartende drängelten nach, wurden jedoch von Herrn Schulze unsanft am Einsteigen gehindert.

»Wir fahren in den Achtzehnten!«, erklärte er in gebieterischem Tonfall. Das wirkte, die Männer und Frauen vor der Fahrstuhltür wichen zurück. Der Fahrstuhl sauste in den 18. Stock und Anne spürte, wie sich Druck in ihren Ohren aufbaute. Sie versuchte lautlos tief ein- und wieder auszuatmen. Dabei spürte sie, wie sich ihr Puls beschleunigte und ihr Hitze ins Gesicht schoss. Verdammt, dachte sie, jetzt bekomme ich schon wieder rote Backen. Jeder kann sehen, dass ich aufgeregter bin.

Der Fahrstuhl kam zum Stehen und die Türen öffneten sich mit einem satten, schlurfenden Ton. Herr Schulze geleitete sie geräuschlos über einen cremefarbenen, hochflorigen Teppich, vorbei an einem weiteren Empfangstresen, hinter dem sich zwei Frauen flüsternd unterhielten. Der gesamte Empfang war nur von verdeckten Lichtquellen beleuchtet und wirkte dunkel und bedrückend. Sie passierten eine Reihe verschlossener Türen, bis sie vor einer Tür stehen blieben, auf der ein Schild aus gebürstetem Messing prangte: »Hermann Held, Vorstandsvorsitzender«. Herr Schulze klopfte beinahe zärtlich an die Eichentür. »Ihr Besuch«, säuselte er und signalisierte Anne mit erhobener Hand, still zu sein.

»Ja bitte«, antwortete eine etwas müde klingende Stimme. Herr Schulze öffnete behutsam die Tür und bedeutete Anne einzutreten. Sie trat in das riesige Zimmer mit bodentiefen Fenstern, der Blick auf die Stadt war atemberaubend. Das Mobiliar wirkte seltsam aus der Zeit gefallen in diesem luftigen, hellen Raum: Den hinteren Teil dominierte ein schwerer Eichentisch, hinter dem der Vorstandsvorsitzende der Bank in einem wuchtigen schwarzen Sessel thronte. Es roch nach Leder und kaltem Zigarrenrauch. Hermann Held, der noch

in ein Dokument vertieft schien, winkte ihr zu und signalisierte ihr wortlos, in der Besucherecke Platz zu nehmen. Sie setzte sich in einen der unbequem aussehenden Designerstühle, die immer nach hinten kippten, wenn man sich zurücklehnte. Herr Held riss sich nun etwas widerwillig von seinen Unterlagen los und stand auf, um sie mit einem flüchtigen Händedruck zu begrüßen.

»Frau Vulcano, herzlich willkommen bei der Deutschen Kommerzbank. Wie schön, dass Sie endlich da sind«, begann er ohne besonderen Enthusiasmus in der Stimme. Er wirkte fahrig und sein Blick glitt immer wieder zu den Unterlagen auf dem Schreibtisch. »Die Kollegen freuen sich alle schon sehr, Sie kennenzulernen«, fuhr er fort. »Ich habe deshalb die Vorstandssitzung auf heute verlegt. Dann können Sie gleich alle kennenlernen und sofort in die strategisch wichtigen Themen einsteigen. Es gibt viel zu tun und wir werden Ihren vollen Einsatz brauchen. Ich werde jemanden holen, der Ihnen Ihr Zimmer zeigt. Um Punkt 9.00 Uhr geht es los. Wenn Sie mich bis dahin bitte entschuldigen würden? Wir sehen uns dann dort.«

Er trat an seinen Schreibtisch und drückte auf einen Knopf. Wenige Sekunden später stand Frau Blume, seine Sekretärin, etwas außer Atem in der Tür. Irritiert von der kühlen Begrüßung drückte Anne mit einer nicht unerheblichen Kraftanstrengung den schweren Besucherstuhl nach hinten und stand auf.

»Ich freue mich auf eine gute Zusammenarbeit, Herr Held«, sagte sie in Richtung des Schreibtisches. Er blickte etwas unwirsch von seinen Unterlagen auf und fixierte sie. Die sich ausbreitende Stille kam ihr wie eine Ewigkeit vor. Sie drehte sich um und ging mit – wie sie hoffte – energischen Schritten zur Tür und an der Empfangsdame vorbei.

Anne schloss die Tür zu ihrem Büro, lehnte sich einen Moment dagegen und atmete erst einmal tief durch. Was für ein seltsamer Empfang! Ihr Blick streifte durch den Raum. Das also war ihr neues Reich – ein Traum in Creme, Chrom und Stahl. Sie fröstelte. Ihr Blick blieb an dem Bild hinter dem Schreibtisch hängen. Es beherrschte den ganzen Raum. Auf einer drei Meter breiten schwarzen Leinwand bedrohte ein schnaubender, breitbeinig stehender roter Stier den Betrachter. Das konnte nur das Vermächtnis ihres Vorgängers, Kevin Wohlfahrt, sein. Ein etwas unangenehmer Zeitgenosse, den sie einmal auf einem Empfang des Bankenverbands kennengelernt hatte. Sie setzte sich auf den cremefarbenen Sessel und schaute aus dem Fenster. Einem Impuls folgend, zog sie ihr iPhone aus der Tasche, fotografierte den Stier und schickte das Foto in die Family-App.

*Anne: Mein neues Büro!*

*Johann: Cool. Welches Auto bekommst du?*

*Balthasar: Mein Kleines, du weißt doch, was man mit Stieren macht. Man packt sie an den Hörnern. Oder ...*

*Johann: Papa, hör auf, das ist peinlich.*

*Balthasar: 😞*

Anne lächelte und steckte das Handy wieder weg. Vor ihr auf der blankpolierten Glasplatte lag eine dicke Mappe mit der Aufschrift »VoSi 7.1.2019«. Die Unterlagen für die Vorstandssitzung also. Sie schlug die erste Seite auf und erschrak über die Tagesordnung: 22 Tagesordnungspunkte! Wie lange würde diese Sitzung wohl dauern? Sie hatte gehofft, heute Zeit zu haben, ihr Team kennenzulernen. Das schien mit einem solchen Programm in weite Ferne gerückt. Sie blickte auf die Uhr: 8.15 Uhr. Sie war tatsächlich nicht mehr als fünf Mi-

nuten im Büro ihres neuen Chefs gewesen, an ihrem ersten Tag! »Das nennt man wohl Effizienz«, murmelte sie und fing an, die Vorstandsunterlagen durchzublättern. Tagesordnungspunkt 1: Update Non-Financial-Risk-Assessment (Buchbinder). Es folgte eine farbenfrohe 34-seitige Powerpoint-Präsentation. Ein Anflug von Müdigkeit beschlich Anne und so stand sie auf, um sich erst einmal einen Kaffee zu besorgen.

Auf dem Gang war es gespenstisch still. Sie unterdrückte den Impuls, über den flauschigen Teppich zu schleichen, um niemanden zu stören. Stattdessen ging sie festen Schrittes dorthin, wo sie die Pantry vermutete. Sie genoss den Kaffeegeruch, während der Volluto in die Tasse lief, als Frau Blume nervös den Raum betrat.

»Es tut mir leid, Frau Vulcano, ich wusste nicht, dass Sie einen Kaffee wünschen. Ich hätte Sie vorhin fragen sollen.«

»Kein Problem«, beruhigte Anne, »ich brauchte ohnehin etwas Bewegung.«

Frau Blume schaute nervös in Richtung der schweren Eichentür von Herrn Held. »Ich zeige Ihnen, wie Sie mich oder eine der anderen Vorstandssekretärinnen das nächste Mal erreichen, wenn Sie etwas brauchen«, sagte sie mit Bestimmtheit. Anne gab nach und ging zurück in ihr Büro, wo sie weitere Unterlagen für die Vorstandssitzung durchblätterte. Bei Tagesordnungspunkt 12 hielt sie inne: Analyse Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage 2018 (Vulcano).

Sie hatte gar nicht gewusst, dass die Ergebnisse der jährlichen Mitarbeiterumfrage bereits vorlagen. Interessiert blätterte sie die Auswertung durch, deren Ergebnisse offenbar auf einem ähnlich niedrigen Niveau lagen wie im Vorjahr. Deutlich unter dem Industrie-Benchmark. Besonders schlecht schienen die Zustimmungswerte zur Unternehmensleitung und Strategie zu sein. Sie stand auf und ging in Helds Vor-



zimmer, wo Frau Blume gerade Akten ordnete. Frau Blume schaute überrascht auf, offensichtlich war sie es nicht gewohnt, Besuch zu bekommen.

»Frau Blume, können Sie mir sagen, wo ich Herrn Hartmann finde, den Personalchef?«

»Ich werde sofort veranlassen, dass Herr Hartmann hochkommt«, antwortete Frau Blume und hielt bereits den Hörer in der Hand.

»Nein danke, Frau Blume, ich möchte gern bei ihm vorbeigehen, bevor die Vorstandssitzung anfängt.« Frau Blume senkte den Hörer und stand auf.

»Ich bringe Sie hin«, sagte sie und geleitete Anne zum Fahrstuhl.

Der 3. Stock erwies sich als überraschend lebhaft nach der kühlen Stille des 18. Stocks. Anne registrierte erfreut, dass viele der Bürotüren offenstanden. Aus einem der Büros hörte sie Gelächter. Sie spürte, wie sich ihre Schultern entspannten, die sie offenbar schon den ganzen Morgen hochgezogen hatte. Ein bekanntes Anzeichen von Anspannung, das sich heute Abend in schmerzhaften Nackenverspannungen bemerkbar machen würde. Frau Blume steuerte auf das einzige Büro zu, dessen Tür geschlossen war, offenbar das Büro des Personalleiters.

Nicolaus Hartmann blickte überrascht auf, als Frau Blume mit Anne in den Raum trat. »Frau Vulcano, ich hatte heute nicht mit Ihnen gerechnet! Ist jetzt nicht Vorstandssitzung?«

»Ja, stimmt«, sagte Anne, »aber ich kann ja nicht meinen ersten Tag hier anfangen, ohne bei meinem Team vorbeizuschauen, oder? Die Vorstandssitzung scheint den ganzen Tag zu dauern. Ich möchte aber, dass wir uns gleich morgen Vormittag mit dem Führungsteam der Personalabteilung Zeit nehmen, um uns kennenzulernen und unsere Prioritäten für

die nächsten Monate festzulegen. Passt Ihnen das?« Nicolaus Hartmann lächelte und nickte. Sie verabredeten sich für den nächsten Morgen um 8.30 Uhr im Besprechungsraum der Personalabteilung.

Auf dem Weg zurück zum Fahrstuhl fragte Anne eine vorbeieilende Mitarbeiterin nach den Waschräumen, um sich kurz vor ihrer ersten Sitzung frisch zu machen. Diese zeigte ihr merkwürdig zögernd den Weg. Die Damentoilette war leer. Als sich Anne setzte, fiel ihr Blick auf ein Plakat an der Innenseite der Toilettentür. Die Überschrift lautete: »Unsere Werte«. Darunter standen Sätze wie: »Integrität ist die Grundlage unseres Handelns«, »Wir sagen die Wahrheit und lassen uns an unseren Versprechen messen«, »Das Wohl unserer Kunden steht bei uns immer im Mittelpunkt« und »Wir stärken das Team«.

Anne hatte ein starkes Déjà-vu-Erlebnis. Wo hatte sie dieses Plakat schon einmal gesehen? Vor ihrem inneren Auge tauchte das von der Unternehmensberatung Copy & Paste entworfene Plakat ihres früheren Arbeitgebers auf. Integrity, Customer Centricity und Teamwork – das hatte dort auch gestanden. Sogar die Farben waren ähnlich; offenbar war Pastell gerade in Mode. Überall hatte man sie im letzten Jahr bei Insure aufgehängt, damit auch wirklich keiner an ihnen vorbeikommen konnte. Sie konnte sich allerdings nicht daran erinnern, dass die Plakate in der Versicherung auf der Toilette hingen. War das nicht ein wenig übertrieben?

Viel interessanter als der gedruckte Text waren allerdings die mit Kugelschreiber und Bleistift in verschiedenen Handschriften gekritzeltten Anmerkungen. »Wer's glaubt, wird selig« stand unter »Wir sagen die Wahrheit«, und im Satz zum Kundenfokus war »Das Wohl unserer Kunden« durchgestrichen und durch ein »Das Wohl unseres Vorstands« ersetzt

worden. Oje, dachte sie. Ich hoffe, dass es sich dabei um Einzelmeinungen handelt. Aber sogleich erinnerte sie sich an die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage, die sie eben überflogen hatte. Die Rückmeldungen zum Vorstand müsste sie sich heute Abend nochmal ganz in Ruhe ansehen. Spontan machte sie ein Foto von dem Plakat und schickte es Balthasar:

*Anne: So kommen unsere Werte bei der Belegschaft an 😞*

*Balthasar: Oha. Aber wenigstens scheinen die DKOM-Mitarbeiter einen gewissen Humor zu haben. Darauf lässt sich aufbauen 😊*

Sie sah auf die Uhr. Jetzt musste sie sich beeilen. Schließlich wollte sie nicht gleich am ersten Tag zu spät zur Vorstandssitzung kommen. Sie spürte, wie sich ihr Puls beim Gedanken an die Sitzung beschleunigte. Wie die anderen Vorstände sie wohl empfangen würden?