

**Geschichten**

**Anekdoten**

**Sprüche**

**Bücher**

**Lieder**

***Erinnerungen an 19 Jahre als CIO  
der Munich RE***

Dr. Rainer Janßen

## **Inhalt**

Zur Einstimmung 3

Vorwort 4

Geschichten 6

Anekdoten 57

Sprüche 94

Bücher 100

Lieder 103

Zum Ausklang 105

## Zur Einstimmung

Bin mal mutig, mal feige, mal dumm und mal weise  
Und zahle dafür meinen Preis  
Die Strategen und Denker unterrichteter Kreise  
Wissen auch nicht viel mehr als ich weiß

All die nüchternen Rechner, die coolen Gewinner  
Die Durchblicker, kommen und geh'n  
Und ich werde wohl wieder auf Seiten der Spinner  
Der Narren und Traamtänzer steh'n

Hannes Wader: Traamtänzer

## **Vorwort**

Ich bin seit dem 01.07.1997 CIO der Munich Re – damals noch Münchener Rück. Hätte ich damals mehr über das Berufsbild des CIOs gewusst, hätte ich wohl doch eher den mir damals vorliegenden Arbeitsvertrag bei SAP unterschrieben. Wenn ich dennoch bis zum Ende durchgehalten habe, dann vor allem, weil ich mit ganz tollen Menschen in meiner Organisation zusammenarbeiten durfte, die mich auch in schweren Zeiten ertragen und getragen haben.

Als Manager habe ich immer wieder bestimmte Bilder – Geschichten, Sprüche, Lieder, Anekdoten – benutzt, um eine Botschaft anfassbarer zu machen, sie vielleicht nachhaltiger zu vermitteln. Diese kleine Sammlung enthält einige meiner Favoriten. Der Eine oder die Andere wird möglicherweise stöhnen, weil er sie schon zu oft gehört hat, aber ich hoffe, dass man sich damit auch ein bisschen an die guten miteinander verbrachten Zeiten erinnert.

Und vielleicht kann ja manche Geschichte auch in der Zukunft noch nutzbringend verwendet werden.

Jedenfalls danke ich allen, die mich und meine Geschichten ausgehalten haben von ganzem Herzen. Es wäre mir eine besondere Freude, wenn Sie sich beim Lesen dieser Seiten mit genauso viel Freude – und vielleicht einem bisschen Wehmut – an die guten gemeinsamen Zeiten erinnern würden.

Rainer Janßen

PS: Dieser Text enthält einige politische Unkorrektheiten bis hin zum F-Wort! Empfindlichen Menschen wird deshalb von der Lektüre abgeraten.

## **Geschichten**

Immer wieder habe ich eine Reihe von Witzen, Geschichten und beispielhaften Erlebnissen benutzt, um Mitarbeitern ein Problem zu vermitteln, eine Haltung zur Problemsituation zu vermitteln, etc. Ich habe da kein „Rezeptbuch“ im Kopf, sondern es kam meistens recht spontan als Reaktion auf die akute Diskussion. Deshalb ist diese Auflistung sicher nicht vollständig, sondern spiegelt meinen momentanen Erinnerungsstand. Ich habe bewusst darauf verzichtet, meine „Moral von der Geschichte“ anzufügen. Der Leser möge selbst entscheiden, ob er die Geschichte verwenden mag und wie.

## *Die Geschichte vom Fesselballonexperiment*

Einer Gruppe von Business-Managern wird eine Aufgabe gestellt, um sie als Team besser zusammenzuschweißen: Sie sollen selbständig einen Fesselballon steuern. Nach dem erfolgreichen Start erwischt sie ein Sturm und treibt sie weit auf den Ozean hinaus und an fremder Küste zurück über Land. Auf einer weiten Wiesenlandschaft sehen sie ein Mann wandern und rufen hinunter: „Wo sind wir hier?“ Es dauert lang und sie vermuten schon, dass der Mann sie nicht gehört hat, da schallt es schließlich von unten herauf: „In einem Fesselballon!“ Da rufen sie zurück: „Ey, Du bist bestimmt von der IT!“ Der Mann fragt zurück, woher sie das denn wissen. Darauf rufen sie runter: „Du hast lange für die Antwort gebraucht, sie war absolut präzise, aber praktisch nicht zu gebrauchen.“ Darauf antwortet der Mann: „Und ihr seid bestimmt aus dem Business. Ihr wisst nicht, wo ihr seid, und wisst nicht, wo ihr hinwollt, aber gebt der IT die Schuld!“

## *Der pessimistische, optimistische und realistische Frosch*

Früher, als die Kühe noch von Hand gemolken wurden, benutzte man dafür große, glatte Zinkeimer. In solche jeweils halb mit lauwarmer, frisch gemolkener Milch gefüllten Eimer fielen je ein pessimistischer, ein optimistischer und ein realistischer Frosch. Der Pessimist schaute die glatten Wände hinauf, erkannte die Ausweglosigkeit seiner Situation, gab auf und ersoff. Der Optimist dachte sich: „Das ist zwar blöd, aber die Milch ist schön lauwarm und schmeckt gut.“ Und so paddelte er drei Stunden fröhlich darin herum, bis er müde wurde und ersoff. Der Realist dagegen dachte sich: „Scheiße. Das ist blöd. Was kann ich? Strampeln!“ Also strampelte er eine Stunde, saß dann auf einem Butterklumpen – und sprang hinaus!



## *Ham & Eggs*

Immer wieder, wenn sich ein IT-Dienstleister bei uns um einen größeren Auftrag bewirbt, erzählen dessen Repräsentanten, wie sehr sie uns unterstützen wollen und wie committed sie und ihr ganzes Management sind. Ich frage dann oft, ob sie den Unterschied zwischen „supporting a client“ und „being committed to a client“ kennen und erkläre es am Beispiel des amerikanischen Frühstücks „Ham & Eggs“: Das Huhn „supports my breakfast“, das Schwein hingegen ist „really committed“. Oft ist dann der Vertreter beim nächsten Versuch, sein Commitment auszudrücken, etwas in Stottern geraten.

## *Der verspätete Zugvogel*

Ein kleiner Vogel hat den großen Zug nach Süden verpasst und zog nun ganz alleine und einsam hinterher. Es wurde immer kälter und da ihm die Gemeinsamkeit des großen Schwarms fehlte, fiel er schließlich auf eine einsame Weide und legte sich erschöpft und frierend nieder, um den Tod zu erwarten. Aber er hatte Glück, denn es war noch eine Kuh auf der Weide, die einen großen, dampfenden Fladen auf ihn kackte. Es wurde ihm wieder warm, er begann sich zu bewegen und aus dem Fladen herauszukämpfen. Eine vorbeikommende Katze sah die Bewegung, wartete, bis er den Kopf heraussteckte – und fraß ihn auf.

Und was ist die Moral der Geschichte? Wer Dich in die Scheiße bringt, muss nicht Dein Feind sein. Wer Dich aus der Scheiße herausholt, muss nicht Dein Freund sein. Und wenn Du schon in der Scheiße sitzt, mach' keine Wellen!

## *Gelassenheit hilft oft*

Father bull and son bull were standing on a hill. Suddenly son bull shouted: "Hey look father, there is this herd of lovely young cows down there! Let`s run down and f\*\*\* some of them." Father bull calmly answered: " No, son, let`s walk down and f\*\*\* them all."

## *Mens sana*

Der wohl am meisten falsch zitierte Autor ist der römische Satiriker Juvenil. Er sagte nämlich, wohl durch den Anblick der Gladiatoren inspiriert: Utinam mens sana in corpore sana sit! Oh wenn doch in einem gesunden Körper auch ein gesunder Geist wäre! Mancher Manager sollte vielleicht auch mal ein Buch über Mitarbeiterführung lesen, statt für den nächsten Marathon zu trainieren.

*Und sie werden sich nie verstehen!*

Eine Gruppe Manager macht eine Team-Übung. Sie sollen die Höhe des Fahnenmastes vor dem Seminargebäude bestimmen. Sie schleppen Tische und Stühle raus, bilden einen immer wackeligeren Turm, kommen aber doch nicht hoch genug, um das Maßband an die Spitze zu bringen. Da kommt ein Ingenieur um die Ecke, schaut sich das an und fragt, was sie da machen.

Er fragt, ob sie einen Werkzeugkasten haben, nimmt sich einen Schraubenschlüssel, schraubt die Bodenbefestigung raus und legt den Mast um. Dann nimmt er das Maßstab, misst 13,20 m und geht davon.

Da sagt einer der Manager: „Genau deshalb lassen wir die nie in den Vorstand. Wir wollten wissen, wie hoch der Mast ist und er sagt uns wie breit er ist!“

## *Der Hauptsatz des Berater Pricings*

Der Beweis geht nur auf Englisch, aber es sind ja auch Consultants, und er fängt mit einfacher Mittelstufenphysik an:

Power = Work / Time, d.h. Leistung ist gleich Arbeit pro Zeiteinheit.

Nun weiß jeder Manager: Time = Money und weiter Knowledge = Power.

Also folgt:

Knowledge = Work / Money

und mit einmal ummultiplizieren erhält man schließlich:

Money = Work / Knowledge.

Und dies ist der Hauptsatz des Berater-Pricings.

Er besagt, dass wenn das Wissen gegen Null geht, der Beratersatz gegen unendlich geht.

## *Das Dilbert-Prinzip*

Das Peter-Prinzip besagt, dass jeder befördert wird, bis er seine Stufe der Inkompetenz erreicht hat. Das Dilbert-Prinzip ist eine Abkürzung. Es besagt, dass inkompetente Mitarbeiter sofort dahin bewegt werden, wo sie den geringsten Schaden anrichten, nämlich ins Management. Dies ist unmittelbares Korollar zum obigen Satz, denn auf Mitarbeiterebene hat man gar nicht das Gehaltsband, um so viel Nicht-Wissen zu bezahlen. Und deshalb kam ich nie in den Vorstand: Ich wusste noch zu viel!

## *Beratung als Waldbrandwissenschaft*

In tropischen Gegenden brennen die Ureinwohner ein Stück Wald ab, nutzen die Asche als Dünger und beuten in der Folge den Boden für den Ackerbau aus. Wenn die Nährstoffe verbraucht sind, wird das nächste Stück Wald abgebrannt. Und irgendwann ist hoffentlich auf dem ersten Stück Land der Wald wieder gewachsen.

So verfährt auch die Beraterei. Zunächst suchen wir also mal Synergien, führen Lean Management und zentrale Strukturen, Shared Services, etc. ein. Wenn wir damit fertig sind und alle nach „Best Practise“ arbeiten, entdecken wir wieder die Themen Flexibilität, Nähe zum Kunden, Entscheidungen dort, wo der Verbraucher sitzt. Wenn auch dieses Thema erschöpft ist, holen wir die alten Folien wieder heraus und suchen nach Synergien, Zentralisierung, usw., usw. Es ist das einzige in der Praxis funktionierende Perpetuum Mobile, das ich kenne.

*So bin ich halt (nach La Fontaine)*

Ein Skorpion wartet am Rande eines Flusses und bittet einen Frosch, ihn auf seinem Rücken hinüberzutragen. Der Frosch wehrt ab: „ Du stichst mich doch und dann sterbe ich.“ Der Skorpion widerspricht. Das sei doch unlogisch, denn würde er ja ertrinken und selber sterben.

Also nimmt der Frosch den Skorpion auf seinen Rücken – und auf der Mitte des Baches sticht der Skorpion zu. Sterbend fragt der Frosch: „Warum? Du stirbst doch nun auch?“ Darauf antwortet der Skorpion: „So ist eben meine Natur!“



## *Wild Ducks*

Kierkegaard beobachtete im Tivoli, dass die Enten sich so an die Fütterung durch die Parkspaziergänger gewöhnt hatten, dass sie auch im Winter nicht mehr wegflogen. In einem besonders harten Winter, als auch die Parkbesucher keine Nahrung mehr hatten, verhungerten sie alle, weil sie so domestiziert waren, dass sie nicht mehr fortfliegen. Thomas Watson Jr., der die IBM zur Weltmacht ausbaute, schloss daraus: „IBM needs some wild ducks, which fly to distant targets.“ In der Folge wurde dies allerdings durch ordentliches Management reduziert auf: „IBM tolerates some wild ducks, as long as they fly in formation.“ Und diese Betonungsverschiebung war sicher mit ein Grund für den folgenden Abstieg von IBM.

## *Das gefährliche Middle Management*

Diese Geschichte kursierte in den Netzen der IBM kurz vor dem großen Knall 1992: Reagan war von Breschnew zur Abnahme einer große Militärparade auf den Roten Platz in Moskau eingeladen worden. Zunächst kamen wie erwartet Atomraketen, die Geschütze und Panzer und die Marschkolonnen. Ganz am Ende trottete ein Gruppe Zivilisten, mittelalt, vollschlank mit grauen Anzügen und Aktentaschen. Reagan fragte verwundert: „Was machen die denn hier?“ Und Breschnew antwortete: „Oh, das ist die zerstörerischste Waffe von allen: Unser Middle Management!“

## *Diversity oder die Notwendigkeit von Heterogenität in Management-Teams*

Es ist eine der wenigen Lektionen von Managementlehrgängen, die mein weiteres Verhalten nachhaltig beeinflusst hat. Belbin stellte uns sein Teamrollenkonzept vor. Da gab es den Shaper, Symbol die Peitsche, der das Kommando gab und die Führung übernahm. Den Implementer, der die Arbeit erledigte, den Monitor-Evaluator (Advocatus Diaboli) und andere. Seine These: Ein Team funktioniert nicht, wenn nicht alle Rollen adäquat wahrgenommen werden können. Anschließend machten wir einen Self-Assessment-Test. Da kam raus, was man natürlich als Rolle wahrnehmen konnte, welche vielleicht noch so gerade, wenn da ein Defizit im Team war, und welche überhaupt nicht. Anschließend wurden wir per Los auf vier Teams verteilt, die ein Wirtschaftssimulationsspiel an den folgenden fünf Abenden gegeneinander durchspielten. Der Kursleiter gab nach Auslosung und unserem Self-Assessment eine Prognose auf Sieger und

Verlierer im verschlossenen Umschlag ab, die sich als absolut zutreffend erwies.

Wir trafen uns jeden Abend, jedes Team im eigenen Raum mit einer Pausenzone davor. Das absolute Looser Team konnte man draußen hören. Sie hatten drei Shaper, die sich schon stritten, wer mit dem Stift vor dem Flipchart stehen durfte, aber keinen einzigen Implementer. Aus dem Raum der späteren Gewinner hörte man immer nur fröhliche Stimmung und sie waren immer dreißig Minuten früher fertig. Einem anderen Team fehlte der Monitor-Evaluator und sie fuhren fröhlich optimistisch in den Abgrund.

Seither bin ich felsenfest davon überzeugt, dass Heterogenität in Managementteams extrem wichtig ist. Und viele sozialpsychologische Untersuchungen zu Group Thinking und Schweinebuchtaffäre oder Challenger-Katastrophe unterstützen dies.

## *Nachtrag: Diversity*

In der heutigen Diskussion über Diversity verwechselt man oft die von Belbin gemeinte innere Heterogenität, die sich in unterschiedlichem Problemlösungsverhalten äußert, mit der rein äußerlichen Diversity (Mann, Frau, Hetero, Homosexuell, Schwarz, Weiß, Gelb, Deutsch, Amerikanisch, Chinesisch). Ich kann heute an jeder internationalen Business-School einen äußerlich sehr bunten Mix zusammenstellen, der doch innerlich völlig homogen ist.

## *Nicht der Gipfel ist das Ziel*

Auf einer Managementkonferenz hörte ich eine britische Bergsteigerin, die über ihre Erfahrungen berichtete. Eine für mich wesentliche Lektion war: Das Ziel ist nicht der Gipfel, sondern das Base Camp nach dem Abstieg! Die meisten Bergsteiger verunglücken tatsächlich auf dem Abstieg, weil sie sich auf dem Weg zum vermeintlichen Ziel, dem Gipfel, so verausgaben, dass sie dann nicht mehr heil den Berg hinunter kommen.

Hätte sie mir das nur früher gesagt. Denn beim Kick-off von unserem Mamutprojekt GLORIA fühlte ich mich auf dem Gipfel! Endlich hatte das Unternehmen sich entschlossen, den Weg zu einheitlichen, globalen, standardprodukt-basierten Systemen zu gehen. Auf dem Abstieg zur Migration wären wir fast verreckt! Nur mit großem Pragmatismus und vorbildlicher Kooperation zwischen IT und Fachbereich konnten wir die vielen Tretminen in den Altdaten entschärfen.

## *Kultur (1)*

Unternehmenskultur wird oft als Soft-Factor bezeichnet, also als etwas irgendwie weiches, worum sich vermutlich nur Weicheier und nicht richtig harte Manager kümmern.

Dabei wird oft verkannt, wie hart Kultur ist. Wegen Kultur schlitzten sich Menschen in Japan den Bauch auf, Offiziere in Petersburg und Berlin geben sich die Kugel, manche Menschen verzichten ein Leben lang auf Sex und manche verhungern, weil die vorhandene Nahrung ihnen kulturell verboten ist. Und so gehen oft auch Unternehmen wegen ihrer Unternehmenskultur zu Grunde.

## *Kultur (2)*

Am Beginn unserer Zusammenarbeit mit der AmRe in Princeton stießen wir oft auf Probleme, deren Ursache wir nicht verstanden. Es gab immer wieder Streitereien, aber warum? Letztlich lag es an der unterschiedlichen Interpretation des Begriffs Concept/Konzept.

Für die Amerikaner entspricht ein Concept fünfzehn Seiten PowerPoint. Für den deutschen Ingenieur sind es eher fünfzig Seiten Word-Dokument.

## *Kultur (3)*

In Diskussionen etwa über ein Projektvorgehen sagen wir oft, dass wir ein Problem mit dem Ansatz eines Kollegen haben. Das sollten Sie nie bei einem britischen Kollegen tun. Da können Sie einen „issue“ haben, aber bitte kein „problem“!



Denn ein „problem“ ist etwas ganz, ganz Schlimmes!  
Wenn ein britischer Projektmanager Ihnen schreibt:  
„I might have a problem with this project.“ Dann  
sollten Sie alle SWAT Teams, Notfallrettungswagen,  
Hubschrauber, etc. schicken, denn die Fabrik ist  
explodiert, fünfzig Tote liegen auf dem Boden, das  
Blut läuft in die Gullis. Das ist ein „problem“.

*Kultur (4) oder M&A (1)*

Oh Canada! You could have got the best of three  
cultures! American technology, French culture and  
British government! But what did they get? British  
technology, American culture and French  
government!

## *Das Richtige oder die Wahrheit sagen?*

Achim Bachem, früher Professor für Mathematik, dann im Vorstand der DLR und des Forschungszentrums Jülich mehr im Forschungsmanagement tätig, wurde in einem Interview einmal gefragt, was denn der größte Unterschied zwischen diesen beruflichen Stationen gewesen sei. Sinngemäß sagte er: „Als Mathematiker war ich erzogen worden, immer möglichst genau die Wahrheit zu sagen, mit allen Voraussetzungen und Nebenbedingungen. Als Manager musste ich erst lernen, dass es nicht so wichtig ist, dass ich genau das Richtige sage, sondern dass das Richtige bei meinen Zuhörern ankommt.“

## *Rabbi (1)*

Ein Mann kommt zu seinem Rabbi und bittet um Rat. Er klagt, dass sein Haus viel zu klein ist. Mit der Frau, den drei Kindern und der Schwiegermutter. Er hält es einfach nicht mehr aus und will sich lieber umbringen, als so weiter zu leben.

Der Rabbi fragte ihn, ob er ein Schwein hat. Als der Mann dies bejaht, empfiehlt der Rabbi, das Schwein ins Haus aufzunehmen. Die nächste Woche beschwert sich der Mann noch heftiger – und zieht sukzessive auch die Ziege, die Kaninchen und die Hühner ins Haus.

Am Ende kommt der Mann zum Rabbi und sagt: „Rabbi, ich geh‘ mich aufhängen oder spring‘ von der Brücke, aber ich halte es nicht mehr aus!“ Der Rabbi befiehlt ihm kurzer Hand, das ganze Viehzeug rauszuschmeißen. Am nächsten Wochenende kommt

der Mann zum Rabbi und berichtet: „ Oh, Rabbi, welch himmlischer Frieden in meinem Haus!“

PS: Ich habe erst als Reaktion auf diesen Text gelernt, dass es hierzu ein schönes Bilderbuch gibt. Axel Scheffler, Julia Donaldson: Mein Haus ist zu eng und zu klein.

### *Rabbi (2)*

Ein Jude hat seit langer Zeit Pech in all seinen Unternehmungen und Geschäften. Eines Morgens schmiert er sich ein Butterbrot mit Marmelade – und es fällt ihm vom Tisch! Aber es fällt auf die unbeschmierte Seite des Brotes, was er als unglaublichen Glücksfall empfindet. So geht er zum Rabbi und bittet ihn zu klären, ob nun vielleicht seine Pechsträhne beendet ist und er wieder auf Erfolg hoffen kann. Nach langem Nachdenken sagt der

Rabbi: „Nein, Du hast wahrscheinlich nur die falsche Seite des Brotes bestrichen!“

## *Rückversicherungskonferenz in Nizza*

Im Golf von Nizza treffen sich zwei Haie. Der eine prahlt mit seinem Jagdglück: „Ich hatte einen ganz tollen Engländer mit einer so dicken und tollen Leber!“ Darauf der andere: „Das ist noch nichts gegen meinen Fang! Ein Rückversicherer! So´ne Leber, aber keine Gräten!“

## *Die Sicht des Controllers*

Der Optimist sagt: „Das Glas ist halb voll!“

Der Pessimist sagt: „Das Glas ist halb leer!“

Der Controller sagt: „Du verschwendest ein halbes Glas!“

*Muss man im Change Management den Menschen verändern?*

Ein aus Kalkutta stammender Professor an der INSEAD erzählt mir einmal folgende Geschichte: „Im August besuche ich immer meine Familie in Kalkutta. Ich bin träge, bleibe meist in verdunkelten Zimmern, fahre höchstens abends im klimatisierten Auto zu einem Dinner in klimatisierten Räumen. Im Frühjahr gehe ich dann in den Parks von Fontainebleau spazieren. Ich bin voller Energie und Tatkraft. Ich springe vor überbordender Energie hoch, um mir frühe Blätter und Blüten abzureißen. Bin ich ein anderer Mensch geworden?  
Nein! Manchmal reicht es einfach, frische Luft hereinzulassen!“

## *Entscheidung per Münzwurf*

Nach langen Jahren traf ich in München einen Kommilitonen aus meinen Studentenzeiten in Kiel wieder. Er hatte eine kleine IT-Beratung und arbeitete viel für BMW. Er wurde mal in ein Krisenprojekt geschickt, das anscheinend feststeckte. Er stellte bald fest, dass sich hier zwei Parteien blockierend gegenüber standen, die erbittert für ihre „richtige“ Lösung fochten. Also waren anscheinend beide Lösungen relativ gleichwertig, aber genau deshalb konnte man keine Entscheidung treffen. Er zog eine Münze heraus, fragte die Parteien nach Kopf oder Zahl – und warf die Münze.

Die Entscheidung der Münze wurde mit Verwunderung, aber ohne weitere Probleme akzeptiert. Jeder war froh, dass es voran ging, aber die Entscheidung war absolut gesichtswahrend, denn es war ja nur Zufall. Niemand hat wirklich argumentativ „verloren“.



## *Neue Mitarbeiter (1)*

Im Begrüßungsgespräch warne ich neue Mitarbeiter immer davor, sich uns zu schnell anzupassen. Dies ist schwierig, weil die Anpassung über nicht einmal bewusst wahrgenommene Signale so effizient ist. In einem Experiment wurde Studenten gesagt, während der Vorlesung immer ganz konzentriert zuzuhören, wenn der Professor links an der Tafel stand. Und mit den Füßen zu scharren, zu quatschen und das Essen auszupacken, wenn er rechts stand. Nach kurzer Zeit stand jeder Professor, ohne es selbst bewusst zu merken, links.

## *Neue Mitarbeiter (2)*

Wohl jedem neuen Mitarbeiter habe ich im Begrüßungsgespräch das Konzept des Nicht-Gesprächs erklärt. Es kommt aus der Diplomaten-sprache, wird auch bei M&A's

angewendet und sagt: „Lass uns miteinander reden, aber vorher miteinander vereinbaren, dass wir nie miteinander geredet haben.“

Als Mitarbeiter kommt man immer wieder in Situationen, in denen man nicht wirklich einordnen kann, ob man die Prioritäten nicht richtig versteht, seinen Chef oder Chef-Chef, oder auch mal einfach nicht genau weiß, wie man mit einem Konflikt umgehen soll. Man will nicht gegen den Chef eskalieren, aber mal mit jemanden reden, der vielleicht etwas Überblick hat und mir helfen kann, das einzusortieren, wieso also nicht mit der FE1? So habe ich oft an den Hierarchiestufen vorbei von kritischen Personalia- und Projektsituationen erfahren. Es klappt allerdings nur, wenn man sich als Vorgesetzter eisern daran hält, Inhalte aus dem Gespräch nur dann weiterzugeben, wenn dies am Ende als Vereinbarung mit dem Mitarbeiter so entschieden wurde. Sonst ist das Vertrauen rasch verspielt und es kommt keiner mehr mit seinen Sorgen.

## *Empfehlungen für berufliches Handeln*

Eine junge Kollegin fragte mich einmal am Ende eines Gesprächs zu ihrem zehnjährigen Jubiläum, ob ich ihr nicht einige weise Ratschläge mit auf den Weg geben möchte. Ich habe aus dem Stegreif drei Empfehlungen gegeben, die ich hinterher eigentlich gar nicht so schlecht fand und weiter verwendet habe.

Erstens, setze die richtigen Prioritäten: Du selbst kommst an erster Stelle, dann Familie, Partner und erst dann Dein Beruf. Das Problem liegt dabei oft nicht einmal zwischen Familie und Beruf, sondern darin, sich selbst an die erste Stelle zu setzen.

Zweitens, wann immer Dir eine neue Aufgabe angeboten wird, akzeptiere sie nicht, weil Dir danach der tolle Job angeboten wird, sondern nur, wenn Du diese Aufgabe auch mit vollem Herzen annehmen kannst. Denn den tollen Job danach wirst Du nie

bekommen, wenn Du den nächsten Job nicht gut machst.

Drittens, wenn Dir etwas nicht passt, versuche es zu ändern. Wenn Du es nicht ändern kannst, versuche es zu akzeptieren. Wenn beides nicht klappt, geh'!

Wer alle drei Regeln einhält, wird wahrscheinlich keinen Burn-out erleiden. Ich habe mich bei IBM an alle Regeln gehalten, bei der Munich Re habe ich mindestens Regel 3 verletzt.

## *Die Versteigerung der Ein-Dollar-Note*

Ein altes sozialpsychologisches Experiment, man kann es gut auf einer Party am späteren Abend spielen. Es wird eine Ein-Dollar-Note versteigert. Es wird im Abstand von 5 Cents geboten. Das höchste Gebot erhält den Schein, das zweithöchste Gebot muss auch bezahlen und bekommt nichts. Spätestens bei einem Gebot von einem Dollar merken die beiden Top-Bietenden, dass dieses Spiel sehr unfair ist. Bei 3,40\$ ist statistisch Schluss. Manchmal aber auch erst, wenn bei einem Bieter die Börse leer ist unter heftiger Beschimpfung des früheren Freundes und mit gleichzeitigem Verlassen der Party.

Scheint blöd? Kommt aber in vielen Verkaufshandlungen immer wieder vor. Wenn nach Abschluss der Produktauswahl und der Piloten und der Vorauswahl der Partner endlich den beiden Top-Kandidaten gesagt wird: „Und zwischen euch beiden Glücklichen entscheiden wir jetzt“ – dann merken die beiden plötzlich, dass sie eigentlich den möglichen

Gewinn des Auftrags schon in der Vorphase verspeist haben. Und dann kann es wirklich bitter werden!

## *Die zweite Hälfte des Schachbretts*

Das Schachspiel gefiel dem Schah so gut, dass er den Erfinder nach seinem Wunsch für eine Belohnung fragte. Er wollte dann ein Weizenkorn auf das erste Feld, zwei auf das Zweite, vier auf das Dritte, usw. Bis etwa zum 32sten Feld hält ein Schah das aus. Bis dahin kommen etwa zehn Zehntonner LKWs zusammen. Erst auf der zweiten Hälfte des Schachbretts muss der Schah sich bankrott erklären – oder der Erfinder den Tod finden. Es geht die Sage, dass damals ein kluger Wesir einen Ausweg fand: „Lass den Erfinder doch seine Weizenkörner selber abzählen!“

In der IT leben wir seit langen Jahren und auch in Zukunft auf einer solchen Exponentialkurve, die meist mit dem Namen Moore`s Law verbunden wird: Alle zwei Jahre doppelt so viel Rechenleistung, Speicher, Netz für das gleiche Geld. Ich habe dreißig Jahre auf dieser Kurve gelebt und es war verdammt anstrengend. Aber ich habe ja nur den ganz

langsamen Teil erlebt, nach vorne wird es erst richtig schnell!

Als ich Mitte der Achtziger Jahre in der IT begann, war der leistungsstärkste Rechner die Cray2. Sie hatte die Leistung eines iPad2! Und dabei war die Cray2 im Vergleich völlig autistisch: Kein Micro, kein Lautsprecher, keine Kamera, kein GPS, kein WLAN, kein LTE.

Wir stellen gerade jetzt von 32 auf 64 Bit Technologie um, bewegen uns also auf die zweite Hälfte des Schachbretts. Auf einer Exponentialkurve sieht man nach hinten immer nur den furchtbar langsamen Anstieg, es wird erst wirklich schnell!  
You ain't seen nothing yet!

Ich hoffe, dass es auch für uns noch einen weisen Wesir geben wird, der den Übergang lebenserhaltend gestaltet.



## *Manches ändert sich nie!*

Es gibt seit Jahrtausenden über alle Generationen der Menschheit ein konstantes Thema (schon von Aristoteles sind dazu entsprechende Kommentare über die Athener Jugend bekannt), nämlich die Erwartung, dass die nächste Generation anders sein wird. Entweder schlimmer, unverschämter, sittenloser (Aristoteles) oder aber irgendwie besser, weniger hierarchie-orientiert, offener, kollaborativer wie aktuell die vielfache Vermutung über die Digital Natives, Millennium Kids und andere neue Generationsbezeichnungen.

Meine Erfahrungen in dreißig Jahren im Management widersprechen diesen Erwartungen. In jeder neuen Managergeneration habe ich die gleichen Hierarchen, Diktatoren und Kotzbrocken gesehen. Kurz und gut glaube ich an einen nahezu Fundamentalsatz der Sozialpsychologie: In allen sozialen Gruppen ist ab einer gewissen Größe (konvergiert wie Gauss-Normalverteilung) der Prozentsatz der Arschlöcher

konstant. Ganz unabhängig von sozialem Zweck,  
Zusammensetzung, Alter und anderen Parametern.

### *Die Hinrichtung*

Es passiert immer wieder bei Reorganisationen: Der  
Betroffene erfährt es zuletzt!

Die Szene: Der zum Tode verurteilte kniet vor dem  
Henker:

Frisch zugehauen, was zögert er?

Werd' doch nicht ewig knien sollen!

Sie sind schon längst geköpft, mein Herr,  
wenn Sie nur gnädig nicken wollen!

## *Das wirkliche Ende des Märchens*

Gerne erzählt man immer wieder das Märchen von Andersen „Des Kaisers neue Kleider“. Da sagt dann irgendwann ein kleines Mädchen: „Aber er hat ja nichts an!“ Und alle sehen es ein und wiederholen es. Der letzte Absatz des Märchens ist aber:

„Er hat ja nichts an!“ rief zuletzt das ganze Volk. Und das kroch in den Kaiser, denn ihm schien, sie hätten recht, aber er dachte: Jetzt muss ich während der Prozession durchhalten. Und dann hielt er sich noch stolzer und die Kammerherren gingen und trugen die Schleppe, die gar nicht da war.

## *Die ideale Mensch-Maschine Schnittstelle*

Ein alter Kollege aus meinen IBM Zeiten erzählte immer: Was ist die beste Mensch-Maschine Schnittstelle? Ich lehne mich mit der Stirn gegen den Bildschirm und der Computer tut, was ich denken SOLLTE!

Dies ist auch ein gutes Modell für die Erwartungshaltungshaltung gegenüber einem CIO. Der CIO sollte mit seiner Organisation umsetzen, was seine Kunden wünschen sollten!

## *Chef (1)*

Ein Mann kommt in eine Zoohandlung und will einen Papagei kaufen. Er fragte nach einem wunderschönen, blauen Exemplar und will wissen, ob der auch sprechen kann. „Ja“, sagt der Verkäufer. „Er spricht fließend Deutsch und Englisch und kostet 1.000€“. Das ist dem Mann zu teuer und er fragt nach dem feuerroten daneben. „Der kann nicht nur Deutsch und Englisch, sondern auch Nutzerberatung für Word und Excel geben und kostet 2.000€.“

Das ist dem Mann doch alles zu teuer und so fragt er nach dem unauffälligen grauen Papagei hinten in der Ecke. Da sagt der Verkäufer: „Der kostet 5.000€!“

Der Mann fragt beeindruckt: „Und was kann der dann so alles?“ Worauf der Verkäufer meint: „Wir wissen es auch nicht so genau, aber die anderen sagen Chef zu ihm.“

## *Chef (2)*

Ein Azubi geht an der Isar spazieren. Vor einem Wehr sieht er einen Mann im Wasser, der offenkundig in den Strudeln zu ertrinken scheint. Er zögert nicht, springt hinein und mit großem Einsatz gelingt es ihm, den kräftig gebauten Herrn vor dem Ertrinken zu retten.

Zu seiner Überraschung stellt er fest, dass er den Direktor seiner Abteilung vor dem Ertrinken gerettet hat. Als der ihn fragt, was er ihm denn als Belohnung für seinen heldenhaften Einsatz Gutes tun kann, sagt der Azubi nach längerem Nachdenken: „ Bitte sagen Sie niemandem in der Firma etwas davon!“

## *Zeitmanagement*

Der Professor will seinen Studenten den Umgang mit Zeitmanagement erklären. Er stellt ein großes Glas auf sein Pult. Er schüttet einige große Kieselsteine hinein und fragt, ob das Glas nun voll ist. „Ja“, meinen die Studenten, „das Glas ist voll.“ Nun nimmt eine Handvoll kleinere Kieselsteine und schüttet sie in das Glas. Sie finden in den Zwischenräumen problemlos Platz. Er fragt wieder, ob das Glas nun voll sei. Und die Studenten antworten wieder, dass nun das Glas voll sei.

Nun schüttet er eine Dose feinen Sand hinein, der die Ritzen auffüllt und wieder gibt es die gleiche Frage und Antwort. Jetzt erklärt der Professor den Studenten, dass man zunächst seine Zeit, jeden Tag mit den ganz wichtigen, großen Themen füllt. Da bleibt dann noch Raum für die weiteren Themen und der Rest wird von der Masse des Alltäglichen bis in die letzte Ritze aufgefüllt. Während er dies erklärt, öffnet er zwei Dosen Bier und schüttet sie in das Glas,

wo sie von dem Sand problemlos aufgesogen werden.

Am Ende seiner Erläuterungen fragt ein Student: „Und was sollte das nun mit den zwei Dosen Bier?“ Da meinte der Professor: „Danke für die Frage. Das ganz Wichtige für Sie alle ist: Wie knapp auch immer die Zeit ist, es ist immer noch Raum für ein paar Bier!“

*Der Weg ist nicht das Ziel!*

Es hatte mal wieder nicht geklappt, es war wieder zwischen die Ritzen gefallen! Ich erklärte meinem damaligen Chef bei IBM, was wir schon alles zur Verbesserung der Situation zusammen mit den Nachbarabteilungen getan hatten, und endete zuversichtlich mit der Bemerkung: „Sie sehen, Chef, wird sind auf dem Weg!“ Darauf meinte der Chef nur trocken: „Herr Janßen, wir sind hier nicht in Japan.“



Der Weg ist nicht das Ziel, Sie müssen auch mal ankommen!“

*Konzentriere Dich auf Deinen Job*

Ein beliebtes Manager-Hobby ist es zu diskutieren, was eine Nachbarabteilung alles besser machen sollte. Mein Chef trocken: „Herr Janßen, wenn Sie in der Armee bei der Artillerie eingeteilt sind, sollten Sie nicht zum Flugzeug herauspringen, da Sie wahrscheinlich keinen Fallschirm dabei haben! Schaffen Sie lieber die Munition für Ihre Kanone herbei!“

## *Die drei Steinmetze*

Ein Mann wanderte auf eine mittelalterliche Stadt zu und sah einen Steinmetz am Rande der Straße. Er fragte ihn, was er da mache, und der Steinmetz antwortete: Steine klopfen, um meinen Lebensunterhalt zu verdienen. Nach 500 Metern traf er wieder einen, der ihm auf seine Frage stolz antwortete: Wir machen die besten und akkuratesten Steine im weiten Umkreis! Nach einiger Zeit traf er schließlich noch einen und fragte wieder: „Was machst Du da?“ Und dieser letzte berichtete mit strahlenden Augen: „Wir bauen eine Kathedrale!“

## *Die drei Umschläge*

Bei der Übergabe eines neuen Jobs bekommt der Manager drei nummerierte Umschläge, die er in Notsituationen nach der Reihenfolge öffnen darf. Im ersten Umschlag ist ein Zettel mit dem Vermerk: „Schieb alle Probleme auf Deinen Vorgänger!“ Im nächsten Umschlag findet er den Rat: „Schieb alles auf Deine Mitarbeiter, die die neue Strategie noch nicht begriffen haben!“ Und im dritten Umschlag findet er den Auftrag: „Mach drei neue Umschläge!“

## *Der Macbeth-Effekt*

In Projekten steht man oft vor der schwierigen Entscheidung, ob man noch weitermachen soll, oder ob man angesichts der aufgetretenen Schwierigkeiten lieber aufgeben soll und die aufgelaufenen Kosten abschreiben. Das typische Verhalten bei öffentlichen Bauprojekten wie vielen Unternehmensprojekten ist: Augen zu und durch!

Dies Verhalten wird oft auch als Macbeth-Effekt bezeichnet nach dem Zitat aus diesem Schauspiel:

I´m stepped in blood so far,  
that should I wade no more  
is as tedious  
as going o´er!

## *Dringend oder wichtig?*

Es gibt eine klassische zweidimensionale Graphik in der Managementlehre. Eine Dimension ist die Wichtigkeit von Themen, die zweite Dimension ist die Dringlichkeit. Die meisten Manager kümmern sich um die dringenden Themen, seien sie wichtig oder unwichtig.

Die Kunst im Management ist es sich mit ausreichend Energie den wichtigen, aber nicht dringenden Themen zu widmen. Zu oft entstehen wirklich Unternehmenskrisen nur deshalb, weil man sich wichtigen Themen erst dann widmet, wenn das Unternehmen fast vor dem Baum steht. Und dann wird es sehr schmerzhaft.

Wir kennen dies aus der politischen Diskussion um die Rentenversicherung. Wir wissen, dass das gegenwärtige System als Folge demographischer

Veränderungen nicht mehr funktioniert, aber die Politik wird erst agieren, wenn die Krise da ist.

### *Ingenieure und BWLer*

Am Bahnhof treffen sich zwei Ingenieure und zwei BWLer einer Firma, alle vier auf dem Weg zu einer großen Managementkonferenz ihres Unternehmens. Die zwei BWLer stellen irritiert fest, dass die beiden Kollegen nur ein Ticket gekauft haben. Da sie die Strecke kennen, sind sie sich sicher, dass unterwegs kontrolliert wird und die Kollegen einen peinlichen Moment erleben werden.

Als der Kontrolleur kommt, stehen die beiden Ingenieure auf, begeben sich in das nächste Klo. Und als der Schaffner klopft, schieben sie die Karte unter der Tür durch. Kein Problem.

Die BWLer finden das ganz schön clever und wollen das bei der Rückfahrt auch probieren. Und am Bahnsteig stellen sie fest, dass die Ingenieure überhaupt keine Fahrkarte gekauft haben! Als dann der Kontrolleur kommt, stehen die BWLer siegesgewiss lächelnd auf und gehen auf das nächste Klo.

Erst dann stehen die Ingenieure auf und klopfen bei den BWLern an die Tür und kassieren deren Ticket und gehen auf das nächste Klo.

Was lernen wir daraus: Man muss nicht nur den Algorithmus kennen, sondern auch das Prinzip dahinter begreifen!

## *Die Weisheit der Dakota*

Eine Weisheit der Dakota-Indianer sagt: „Wenn Du entdeckst, dass Du ein totes Pferd reitest, steig ab!“

Im Berufsleben versuchen wir andere Strategien:

1. Wir besorgen uns eine stärkere Peitsche.
2. Wir wechseln die Reiter.
3. Wir sagen: So haben wir das Pferd doch immer geritten.
4. Wir gründen einen Arbeitskreis, um das Pferd zu analysieren.
5. Wir besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet.
6. Usw, etc, ---- ad infinitum



## **Anekdoten**

In 19 Jahren erlebt man doch so einiges, das es wert ist, aufgezeichnet zu werden. Teilweise sind es vielleicht einfach nur charmante Geschichten, die Menschen beleuchten, mit denen man arbeiten durfte. Aber sie zeigen vielleicht auch, wie sich die Kultur des Unternehmens veränderte. Und in einigen Fällen geben sie Einblick, wie die politischen Spielchen in einem Unternehmen laufen. Also insgesamt eine Mixtur zum sich erinnernden Schmunzeln und dem nachdenklichen Übertragen auf auch heute immer wieder vorkommende vergleichbare Situationen.

## *Der minus-erste Arbeitstag*

Mein erster offizieller Arbeitstag war der 01.07.1997, ein Dienstag. An diesem Tag war für 14:15 Uhr ein Meeting mit den Beratern von Boston Consulting und meinem Vorstand und dem IT Management geplant, in dem die Berater vorschlagen würden, alle Neuentwicklungen für die Client-Server Landschaft zu stoppen, und die alten Mainframe Anwendungen wieder aufzutauen, weil man uns nicht zutraute, die Umstellung bis zum Jahrtausendwechsel zu schaffen.

Ich war deshalb schon am Montag in die MR gekommen und habe den ganzen Tag mit den Teilprojektleitern dieser großen Systemumstellung gesprochen, um mir ein Bild zu machen, denn ich wusste, dass mein neuer Chef bei der Sitzung am Dienstag vor allem auf mich schauen würde.

Als ich abends mit der U-Bahn in mein Appartement zurückfuhr, hatte ich Glück: Auf dem Weg zwischen

U-Bahnstation und Appartement war noch ein Weinladen auf! Denn ich brauchte definitiv seelischen Zuspruch. Die Lage war durchaus ernst und der Vorschlag der Berater nachvollziehbar.

Ich habe dann am Abend überlegt, was ich wirklich gelernt hatte, denn von der eigentlichen Sache – Rückversicherungsverwaltungssysteme – verstand ich ja überhaupt nichts! Ich hatte Kollegen gesehen, die sehr ehrlich in der Statusbeschreibung waren, die aber sehr genau zu verstehen schienen, wo sie standen, und die ungebrochene Kampfbereitschaft verströmten. Das war nach meiner Ansicht eine Basis, mit der man wenigstens den Versuch machen sollte. Wir haben dann auch rechtzeitig am 30.12.1999 um 12 Uhr das letzte Altsystem abgeschaltet!

## *Mein erster Auftritt im Vorstand*

Rund drei Monate nach meinem Start hatte ich meinen ersten Auftritt im Vorstand. Ich hatte ein durchaus heftiges Maßnahmenpaket dabei. Neue Struktur, neue Organisationskonzepte (flachere Hierarchie, Expertenlaufbahn, Projektmanagement als Pool, neue Stellen, Einstieg in die globale Organisation), bei denen ich Widerstand erwartete. Nur ein Thema hielt ich für einfach: Die Einführung einer Struktur zur strategischen Priorisierung der IT Investitionen (SIP) außerhalb der Stakeholder (Auftraggeber und IT), aber genau hier gab es den heftigsten Widerstand.

Es endete mit der Bemerkung von Herrn Schinzler: „Herr Janßen, Sie kommen aus einer anderen Industrie und verstehen das nicht: Wir haben kein Cash-Flow Problem und müssen nicht priorisieren!“ Worauf ich antwortete: „Herr Schinzler, vielen Dank, ich werde mir merken, dass wir genug Geld haben. Aber in der IT müssen Sie dennoch priorisieren, weil

Sie sich die Kompetenz in Rückversicherungs-IT nicht einfach so ums Straßeneck kaufen können.“ Und da wurde meinem Antrag dann doch stattgegeben.

### *Planungsforum 2000*

Im Herbst 2000 hatte ich erstmals einen kurzen Auftritt im Rahmen des damaligen großen jährlichen Managementmeetings, dem Planungsforum. Für die Einführung in den Vortrag durch Schinzler durfte man Vorschläge machen. So war ich dann doch überrascht, als Schinzler mit der Bemerkung einleitete: „Nun ist das Jahr 2000 vorbei und Herr Janßen ist immer noch da!“ Meine Antwort: „Herr Schinzler, ich danke Ihnen für Ihre einleitenden Worte – nur teilweise!“ brachte dann wenigstens einige Lacher auf meine Seite zurück.

## *Ressortübergabe*

Es gab eine lange Zeit, in der die IT immer wieder an den nächsten Jungvorstand übergeben wurde, wahrscheinlich als ein Härtetest: „Wenn Du wirklich in den Vorstand willst, dann musst Du auch bereit sein, Janßen und die IT zu übernehmen!“

Bei der Übergabe von Schneider zu Jeworrek in einem Dreier-Gespräch gab Schneider seinem Kollegen den folgende Rat mit auf den Weg: „Und dann, Herr Jeworrek, werden Sie in Sitzungen immer wieder erleben, dass Herr Janßen die Runde vollkommen überzeugt, obwohl sie genau wissen, dass er von dem Thema eigentlich keine Ahnung hat!“

## *Self-fulfilling prophecies*

In 2001 suchte der damalige Leiter der Unternehmensstrategie etwas kreativen Input für eine Keynote von Schinzler auf einer Handelsblatt-Konferenz. Da es die Zeiten von Dotcom und E-Commerce waren, wollte er auch etwas zur IT sagen, und so konnten wir einige Sätze einschmuggeln, die dann sogar im Handelsblatt zitiert wurden: „Die Münchener Rück strebt eine globale IT-Plattform an, um einerseits die weltweiten Risiken vollständig im Blick zu haben, und andererseits die gesamten intellektuellen PS an jedem Ort der Welt für ihre Kunden auf die Straße bringen zu können.“ Das konnten wir dann hinterher immer wieder mit dem Vermerk: „Wie Schinzler gesagt hat, wollen wir ...“ in vielen strittigen Debatten einsetzen. Es hat sehr geholfen, die globale IT-Strategie durchzusetzen.

## *Warum ich GIE und kein CIO bin*

Als unser Vorschlag für eine erste, noch relativ leichtgewichtige globale IT Organisation in den Vorstand kam, war dies verbunden mit dem Vorschlag, mich zum CIO der Rückversicherungsgruppe zu ernennen. Obwohl der Vorschlag im Wesentlichen schnell Zustimmung fand, diskutierte man länger über den Titel. Man fürchtete, dass eine Kollegin dann postwendend mit dem Vorschlag kommen würde, sie zum CFO zu machen, was man aber wohl nicht wollte. So wurde für mich nach längerer Diskussion der ungefährlichere Titel Group Information Executive (GIE, von meinen Kollegen auch als German Ignorant Elephant interpretiert) erfunden.



## *Ein Schloss für die Münchener Rück?*

Schon ab 2000 begann die Suche nach einem Veranstaltungszentrum für unser Unternehmen. Es gab dabei auch Hinweise auf ein Schloss im Süden von München, das bis dato durch Bundesbehörden besetzt war, die nach Berlin ziehen sollten. Aber zu Zeiten von Dotcom und E-Commerce galt ein Schloss als unzeitgemäß.

Nach Platzen der Dotcom-Blase und Verarbeiten der September Eleven Krise wurde dann mit Hohenkammer doch ein Schloss gekauft.

## *Der Mensch denkt, der Incentive lenkt*

Ich bin persönlich ja felsenfest davon überzeugt, dass die Incentivesysteme mehr Schaden für die Unternehmen erzeugen als sie Nutzen bringen. Folgende Realsatire habe ich vor vielen Jahren, noch zu Zeiten der Deutschen Mark tatsächlich erlebt, Variationen davon immer wieder.

Anfang Dezember besuchte mich ein Account-Manager eines Lieferanten und fragte, ob er den Meilenstein eines Projektes, der eigentlich jetzt fällig war, ins nächste Jahr verschieben dürfe. Eine Woche später fragte dessen Chef, ob ich nicht doch eine Software jetzt schon mit zusätzlichem Rabatt kaufen wolle. Er sicherte mir zu, dass ich vom Kauf zurücktreten könne, wenn die noch laufende Erprobung am Ende nicht erfolgreich sei.

Dies sind ja noch leichte Fehlsteuerungen, um Quartals- und Jahresergebnisse richtig zu steuern,

aber wie bei Worldcom, Enron oder der Bankenkrise, verursachen diese Incentivesysteme ja viel fundamentalere Fehlsteuerungen – und zerstören nebenbei auch noch die Motivation der Mitarbeiter. Aber statt sie abzuschaffen, entwickeln wir immer teurere und komplexere Kontrollabteilungen und -vorschriften. Hier kann man gut auf das Märchen von des Kaisers neuen Kleider Bezug nehmen (siehe S. 42).

### *Janßen hat gesagt*

Hierarchisches Verhalten ist sehr stark in den Genen unserer Unternehmenskultur verankert. Ich erhielt einmal einen Satz Ausschreibungsunterlagen zur Unterschrift und wunderte mich, warum eine kleine und wirklich auf den ersten Blick untaugliche Firma denn auf der Liste stand. Meine Nachfrage beim Projekt ergab: Sie hatten sich dort gemeldet mit dem Hinweis, dass Janßen gesagt hätte, sie sollten sich hier für die Ausschreibung melden. Sie sahen zwar

auch keinen Sinn darin, aber wo Janßen doch gesagt hat...

### *Dominanz*

Ich diskutiere gerne und bin sicher in meiner Jugend durch eine sehr gute rhetorische Schulung gegangen. Da passiert es dann schon mal, dass ich aus lauter Freude am Argumentieren einen Mitarbeiter plattrede. Ein Kollege warf mir meine Dominanz vor und forderte mich auf, mich da zurückzuhalten. Ich habe das dann auch versucht, merkte dann aber, dass die Mitarbeiter jetzt erst einmal verunsichert diskutierten, weil sie noch so gar nicht erkennen konnten, welche Meinung ich denn hatte.

Als ich mich dann in einem Meeting beschwerte über dies zögerliche Verhalten und sagte: „Ich weiß nicht, was die Leute haben. Ich habe doch noch nie jemanden den Kopf abgerissen, wenn er mir widersprochen hat!“ Da antwortet ein Kollege

trocken: „Nee, den Kopf abgerissen nicht, aber alles andere davor schon!“ Soviel also zur Fremd- und Selbstbild-Übereinstimmung.

### *Telearbeit*

Als wir 2003 ins Hochhaus einzogen, habe ich darauf bestanden, dass die externen Mitarbeiter auf andere Stockwerke ziehen als die internen. Vorher waren sie total integriert, was unter anderem zur Folge hatte, dass es unglaublich viele Umzüge gab: Jedes Mal, wenn ein Referat 10 neue Externe bekam, mussten mindestens 50 Leute umziehen, damit alles wieder schön zusammensaß. Und natürlich wollte ich auch endlich das Bewusstsein für die klarere Trennung zwischen internen und externen Ressourcen fördern, etc.

Es gab massiven Widerstand auf allen Ebenen. Man erklärte mir immer wieder, wieviel Produktivität man so verlöre. Ironischerweise wurde dann manchmal in

Referatsmeetings direkt danach gefragt, wann ich endlich auch für die IT Telearbeit befürworten würde. Und ich meinte dann nur: „Eben konntet ihr noch nicht einmal mit Menschen arbeiten, die auf einem anderen Stockwerk sitzen, und jetzt wollt ihr es von zu Hause tun?“ Bis zum effizienten Off-shoring war es noch ein langer Weg!

### *Eingesperrt*

Bei einem unserer regelmäßigen Managementworkshops in Hohenkammer hatten wir unsere abendliche Diskussionsrunde in der Zirbelstube. Karl-Heinz Neumann und ich hatten uns nach frühzeitiger Abwanderung des Jungvolks noch in tiefschürfende Gespräche und einigen Rotwein vertieft. Als ich dann irgendwann um zwei Uhr ein Bedürfnis verspürte, merkte ich an der Tür zum Hof – im Erdgeschoss muss man ja den Hof kreuzen, um aufs WC zu kommen – dass die Tür versperrt war.

Das drängendste Problem ließ sich glücklicherweise nach kurzer Panik schnell lösen: Im ersten Stock waren die Türen zur Balustrade offen. Aber danach saßen wir ohne Zugang zu irgendeinem Telefon fest.

Wir sind dann irgendwo in die Kellerräume abgetaucht. Es war ein durchaus abenteuerlicher Weg und ich bin an manchen Stellen nicht sicher gewesen, ob wir noch zurückgekommen wären, aber irgendwann waren wir dann doch draußen und konnten noch ein bisschen Schlaf genießen.

### *Vor Neumann im Büro*

Neumann war immer extrem früh im Büro, sehr zur Freude seiner Mitarbeiter, die bei drängenden Themen immer gerne eine Termin um sechs Uhr bekommen konnten. Einmal kam ich schon um 6:30 Uhr in die Garage, sah seinen Wagen nicht auf seinem Stammplatz und glaubte kurz an ein Erfolgserlebnis. Aber als ich dann in unser

gemeinsames Vorzimmer kam, sah ich ihn freundlich lächelnd an seinem Tisch: Er hatte an diesem Tag nur seinen Wagen zur Wartung abgeliefert.

Einmal hat es dann doch geklappt. Wir hatten unser erstes großes IT Fest im Lenbach. Es war eine tolle Party, aber bei den letzten Kollegen die klammernden Finger von der Bar zu lösen, hat doch länger gedauert. Wir sind als Letzte gegangen.

Am nächsten Morgen war ich dann als Erster da. Als unsere Assistentinnen um 9 Uhr eintrafen und wir uns auf einen Besuch in der Cafeteria einigten, wollten sie mir erst nicht glauben, dass Neumann noch nicht da war. Er kam dann gerade aus dem Aufzug als wir uns auf den Weg machten. Dies Erlebnis ließ sich jedoch nicht wiederholen. Dies wäre für das Unternehmen zu teuer geworden.



## *Complify*

Zu den mit Abstand dunkelsten Zeiten in meinem Berufsleben zählten das Projekt Simplify und seine Folgen. In einer Gruppe von Zentralbereichsleitern hatten wir das Problem von unklaren Schnittstellen eigentlich selbst identifiziert und dem Vorstand dazu ein Projekt vorgeschlagen. Aber da man ja nicht die Frösche fragen soll, wenn man den Sumpf trocken legen will, holte man die Berater. Mindestens das für die IT Themen zuständige Team überbot seine Dummheit und Ahnungslosigkeit nur noch durch seine Arroganz.

Einiges ist dabei zerschlagen worden und das Leben wurde an vielen Stellen komplizierter, aber man konnte gar nicht gegen allen Unsinn argumentieren, weil man dann ja sich als veränderungsunwillig geoutet hätte. Und proaktives Handeln wurde auch abgestraft, denn ich hatte in Erwartung von Stellenkürzungen begonnen, frei werdende Stellen offen zu halten. Die nicht besetzten Stellen wurden vom Berater dann aber schon einmal vorab als offenkundig nicht benötigt einkassiert.

Es gelang dann mit einem einigermaßen überlebensfähigen Konzept herauszukommen. Eine für zwei Jahre später ins Auge gefasste Stufe 2 konnte dann doch dank in der Folge stattfindender Veränderungen im Konzern durch geduldige politische Arbeit in noch akzeptable Bahnen gelenkt werden. Besonders schlimm war, dass man über viele Dinge nicht einmal mit den Kollegen reden konnte, da sonst die Motivation sofort endgültig im Keller gewesen wäre.

### *Der Kniefall*

Schauspielern gehört zum Handwerk. Man muss auch mal laut werden und sich aufregen – aber auch mal auf die Knie fallen!

Man war mit einer Reorganisationsentscheidung nicht einverstanden und das Management wollte mir beweisen, dass es nun teurer würde. Dabei wurden teilweise Äpfel mit Birnen verglichen und insgesamt

ging es um sehr kleine Beträge, die die Zeit von zwei FE1 und einigen anderen Leitenden nicht wert waren. Als es überhaupt nicht enden wollte, bin ich vom Stuhl auf die Knie gerutscht, habe meinen Kopf auf den Boden geneigt und angeboten die Füße zu küssen, wenn wir nur endlich mit dieser unsinnigen Diskussion aufhören könnten.

Ich habe noch ein zweites Mal einen Kotau gemacht, diesmal aber wirklich als Ausdruck meiner Hochachtung. Das Mithras Team war zum Projektabschluss in München im Raum Juno. Ich habe den Mut und die Ausdauer dieses Teams bei dieser Operation am offenen Herzen, der RZ Konsolidierung Nordamerika, wirklich sehr bewundert und wollte, dass sie nicht nur ein paar warme Managementworte, sondern eine Geste, ein Bild im Kopf behalten. So habe ich mich über die Tischreihe in Juno geschwungen und in der Mitte des Raumes einen Kotau vollzogen. Die Kollegen waren zumindest so überrascht, dass keiner rechtzeitig den Fotoapparat ergriffen hat.

## *Gloria Motivation Tool Kit*

Beim Kick-off des Gloria-Projekts wurden die Teams aufgefordert, einen kleinen Film zu jeweils einem Slogan zu improvisieren. Ein Team sollte etwas zum Thema Motivation machen.

Im Ergebnis sah man einen Manager am Schreibtisch, durch das Fenster hinter ihm sah man das demonstrierende Volk mit Plakaten wie „We`ll never use Gloria“ oder „Death before Gloria“. Rauch stieg hinter seinem Kopf auf. Da kam ein Bote mit einem kleinen Koffer. Der Manager öffnete ihn und lächelte. Die Kamera schwenkte um ihn herum und man sah Peitsche, Schlagstock und Colt im Koffer. Eine Stimme aus dem Off sagte: „Gloria Motivation Tool Kit. The first ten orders get one round of ammunition free!“ Und die Demonstranten ließen ihre Plakate fallen und skandierten: “We love Gloria. We want Gloria!“

## *Einstellgespräche*

Es war mir immer wichtig, bei der Entscheidung beteiligt zu sein, wer letztlich als fester Mitarbeiter bei der Münchener Rück eingestellt wird. Ich habe deshalb von Beginn an darauf bestanden, vor der endgültigen Entscheidung ein letztes Interview zu führen. Bei einer erwarteten Beschäftigung von oft 30 Jahren ist es ja auch eine große Investitionsentscheidung, um die sich eine FE1 durchaus mal kümmern sollte.

Dies waren nie Pseudointerviews, sondern es ist immer wieder vorgekommen, dass auch in der letzten Phase mal jemand durchgefallen ist, auch wenn sich über die Zeit eine gewisse Übereinstimmung der Filter eingestellt hat.

Nach dem Interview wurde der Kandidat meist auf den Flur komplimentiert, um noch einmal intern das Beobachtete zu konsolidieren. Bei insgesamt

positivem Ausgang habe ich dann manchmal meinen Würfel mit zwei Ja's, zwei Nein's, zwei Ja's auf den Seiten vor dem Kandidaten geworfen, um dann gemeinsam das Ergebnis zu interpretieren. Für viele sicher eine bleibende Erinnerung an ihre Einstellung bei der MR!

### *Die Noplis*

Sonntag abend in der Hotelbar in Seattle, zu Beginn einer Technologietour an der US-Westküste. Ich erzählte folgende Geschichte:

Ein begeisterter Jäger kommt zurück von seiner Safari in Afrika und erzählt begeistert von seinen Erfolgen. Ein Elefant, ein Löwe, ein Rhinoceros, vier Gnus, zehn Antilopen und zwanzig Noplis hat er erlegt. Man bestaunt seinen Erfolg, aber einer fragt neugierig: „Was sind denn Noplis?“

Der Jäger erläutert: „Das sind so schlanke schwarze Tiere, die sich – wenn sie aus dem Wald kommen – immer auf die Hinterbeine stellen, die Vorderbeine schwenken und rufen ‚no please‘!“

Am nächsten Tag bei Microsoft nervte uns ein Vortragender mit endlosen technischen Details zu neuen Office-Features. Als er dann irgendwann fragte, ob er noch intensiver auf einige Themen eingehen solle, winkte ein Kollege ab und sagte: „No please!“ Worauf wir alle in brüllendes Gelächter ausbrachen und der arme Mann recht verstört guckte.

Dies entwickelte sich zum „running-gag“ auf dieser Reise. Wann immer der Vortrag zu langweilig wurde, sagte bestimmt jemand „no please“ und wir alle mussten uns das Lachen verbeißen.

## *Die grüne Krawatte*

In meiner Jugend musste man sich zwischen den Stones und den Beatles wie auch zwischen Mönchengladbach und den Bayern entscheiden. Ich war für die Stones – „Yesterday“ fand ich schon immer langweilig und „I can't get no satisfaction“ entsprach mir mehr - und Gladbach. Heute bin ich Fan aller Bundesliga-Clubs außer den Bayern.

Wenn also Bayern am Wochenende verloren hat, bin ich montags mit grüner Krawatte ins Büro gekommen. Mein Höhepunkt war das Jahr, als am Ende Wolfsburg die Nase vorne hatte. Am letzten Wochenende war ich unterwegs nach Toronto. Wolfsburg wurde Meister und ich bin mit grüner Krawatte ins Büro marschiert, habe ein Foto von mir machen lassen, das dann meinen Bayern-Freunden und den Direktberichtenden per Mail zugesandt wurde. Sie sollten wissen, dass ihr Chef sie auch in Toronto nicht vergisst!



## *Zitat des Tages*

Ich habe eine Neigung, mich pointiert auszudrücken. Journalisten lieben das, weil sie Pointen, Zitate, für ihren Artikel suchen. Einmal bin ich da heftig ins Fettnäpfchen gesprungen.

Das CIO Magazin hatte eine Reihe „5 Fragen, Herr/Frau CIO“ auf ihrer letzten Seite. Da war eine Frage des Monats zu aktuellen IT Themen dabei oder Fragen zur aktuellen Lektüre, aber immer am Schluss die Frage: „Was ärgert Sie zur Zeit am meisten?“

Wegen damals anhaltender, fruchtloser Diskussionen über die Reform unserer Sozialsysteme ließ ich mich zu dem Kommentar hinreißen:

„Die Veränderungsunwilligkeit in Deutschland. Ich glaube, dass wir um eine Mehrwertsteuerfinanzierung unserer Sozialsysteme und die Flexibilisierung des Kündigungsschutzes nicht umhinkommen werden, um Arbeitsplätze in Deutschland zu erhalten.“

Irgendjemand im Münchner Merkur hat das CIO Magazin gelesen und hat das Zitat – verkürzt um den ersten Satz und den Nachsatz „um Arbeitsplätze in Deutschland zu erhalten“ als Zitat des Tages veröffentlicht. Als es erschien, war ich in den USA und auf der Rückreise nicht erreichbar. Als ich dann am Montag im Büro eintraf, fragte mich Neumann: „Rainer, was hast Du denn vor!“ Der Betriebsrat war schon bei ihm aufgeschlagen, was Janßen hier für eine neue Politik vorhabe. Ein Kollege erzählte mir später, dass ein Nachbar – auch MR Mitarbeiter – abends wutschnaubend bei ihm zur Tür reinkam, die Zeitung auf den Tisch knallte und meinte: „Da kannst Du sehen, was für ein kalter Hund Dein Chef ist. Wirst schon sehen, ob Du die Rente noch bei der MR erlebst!“ Es haben sich aber dann alle wieder beruhigt.

## *Seneca hat unrecht*

Der Start von Gloria war schwierig. Wie immer bei IT Projekten war es schwer, die richtigen Menschen aus den Fachbereichen ins Projekt zu bekommen. Wir hatten einen dicken Ordner voller Eskalationen an Vorstände bezüglich nicht gelieferter Ressourcen als ich an einem Interview mit mehreren Vorständen teilnahm. Aus einer mir dort gestellten Frage konnte ich entnehmen, dass man immer noch nicht begriffen hatte, dass das Projekt kurz vor dem Aus stand.

Ich habe die folgende Nacht nicht geschlafen und bin irgendwann um vier Uhr aufgestanden und ins Büro gefahren, weil mir das Ganze keine Ruhe ließ. Um sieben Uhr hatte ich ein Mail an den Gesamtvorstand verfasst und schließlich auch abgesandt, die so deutlich war, dass man die Notsituation nicht mehr überhören konnte.

Mein damaliger Chef rief mich fünf Minuten später an und fragte, warum ich die Mail nicht mit ihm abgestimmt hatte. Auf meine Frage: „Hätte ich sie dann schicken dürfen?“ erhielt ich eher ausweichende Antworten. Der Vorstand hat dann gehandelt, aber drei Monate nicht mehr mit mir geredet.

Als ich einem Freund die Geschichte erzählte, sagte er mir: „Seneca hat mal gesagt: Was beschwert ihr euch, wenn ich immer das Gleiche sage, wenn ihr immer das Gleiche tut. Aber Seneca hat unrecht. Man muss beim ersten oder zweiten Mal die Klappe soweit aufreißen, dass man gehört wird. Und dann die Klappe halten, weil sonst ist man in der Schublade: Da mault er schon wieder.“

Recht haben und es gesagt haben, reicht nicht. Man muss so laut sein, dass man gehört wird!

## *Basisarbeit im Schwabinger Augustiner*

Als ich mein Büro noch hinter dem Walking Man hatte, gab es im Keller neben unserem Gebäude den Schwabinger Augustiner. Ich habe dort gerne nach der Arbeit die Drehzahl gesenkt, aber auch viele sehr produktive Gespräche geführt. Oft hat aber auch der direkte Draht zur Basis zu einer realistischeren Sicht auf manches Projekt geführt.

So kam ich einmal an einem Freitag Nachmittag um 16 Uhr an und setzte mich an einen Tisch zu einigen unserer Techniker aus dem Systembetrieb. Es stand damals der Wechsel von Windows NT auf Windows 2000 an. Was ich dort hörte, war vollständig anders als die Botschaften, die mich im normalen Reporting erreichten.

Am Montag ging ich zuerst zu Neumann ins Büro und sagte zu ihm: „Karl-Heinz, ich glaube, wir haben ein fundamentales Problem.“ Er hat sich dann in seiner

unnachahmlichen Weise des Problems angenommen und wir sind knapp am Baum vorbeigeschrammt. Ohne den Augustiner hätten wir den Baum mit Sicherheit voll getroffen.

### *Büroausstattung*

Gewisse Teile meiner Büroausstattung haben immer wieder für neugierige Rückfragen gesorgt. Über den Entscheidungswürfel bei Einstellinterviews habe ich schon berichtet.

1. Der Baseballschläger: Als Andenken an ein Spiel in Trenton hatte ich einen kleinen Andenkenschläger bekommen. Nachdem ich lange laut darüber nachgedacht hatte, wie hilfreich in manchem Lenkungsausschuss doch ein echter wäre, hat mir dann eine Kollege die full-size Aluminiumversion mitgebracht. Er kam aber nur als Drohgebärde zum Einsatz.

2. Ein Gemälde hinter meinem Schreibtisch mit einem Panoramablick über München in etwa aus derselben Perspektive wie von meinem Schreibtisch. Einziger Unterschied: Es zeigt die Alpen im Hintergrund nicht, auf die ich ja sowieso keinen Wert lege.  
Zum 10-jährigen erhielt ich deshalb eine „ergänzte“ Kopie mit den Alpen sichtbar im Hintergrund, die auf dem Flur vor dem Eingang zum Vorzimmer hängt.
3. Eine aus Birnenholz geschnitzte Skulptur von Christo Stoychev: Der Philosoph. Sieht aus wie ein kugeliges Vogel mit großem Schnabel. Ich sah in ihm immer mein Ebenbild: Großer Bauch und große Klappe!
4. Ein schön aus Kirschholz gearbeitetes Kreisel-Kegelspiel. Ich habe immer behauptet, dass wir vor Reorganisationen die Kegel mit Namen belegen und dann den Kreisel durchschicken, um so die Personalbesetzung nach der Reorganisation zu finden.
5. Ein Playmobil-Galeere, ein Geschenk des Systembetriebes zum 10-jährigen Dienstjubiläum. Thomé hatte Führungen durch das

Rechenzentrum in den Kellern von West5 für  
Leitende und Vorstände angeboten und suchte  
nach einem ansprechenden Titel für die  
Veranstaltung. Mein Vorschlag, der dann  
angenommen wurde: „Im Bauch der Galeere.“



## *Janßen singt*

Ich will die ganze Verkettung von Fehlern hier nicht mehr aufzählen, aber wir haben es einmal beinahe geschafft, unsere Kerndatenbank für das Rechnungswesen auszulöschen. Nur mit ganz viel Nacht- und Wochenendarbeit, sehr kooperativer Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und IT ist es dann gelungen, wieder operativ zu werden.

Am späten Nachmittag eines langen Tages, wo wir die berechtigte Hoffnung hatten, nach dem Nachtlaf den Betrieb wieder aufnehmen zu können, saß ich auf der Bank vor dem Walking Man und wartete auf meinen Sohn, der mit der U-Bahn kommen sollte. Ein Kollege kam vorbei, sah mich sitzen und meinte mitfühlend: „Na, Herr Janßen, haben Sie schon kein Büro mehr?“

Bei unserem Meeting zum Jahresabschluss habe ich dann erstmals – und letztmals - gesungen, den Yesterday Back-up song:

Yesterday,  
All those backups seemed a waste of pay.  
Now my database has gone away.  
Oh I believe in yesterday.

Suddenly,  
There's not half the files there used to be,  
And there's a milestone hanging over me  
The system crashed so suddenly.

I pushed something wrong  
What it was I could not say.

Now all my data's gone  
and I long for yesterday-ay-ay-ay.

Yesterday,  
The need for back-ups seemed so far away.  
I knew my data was all here to stay,  
Now I believe in yesterday.

## *Die Gromyko-Taktik*

Gromyko war Außenminister der UdSSR unter Breschnew. Er war bekannt dafür, die Kollegen im UNO Sicherheitsrat lange über vorgeschlagene Resolutionen reden zu lassen, um dann einfach aufzustehen und „Njet“ zu sagen.

Dies ist eine gute Taktik, um in einer Auseinandersetzung recht zu behalten. Als wir ESS, die Employee Self Services in SAP HR einführten, wurde der Link dazu in unserem Intranet-Portal eingehängt. Nun meinte der fachliche Eigentümer von unserem MR Web, dass damit ESS eine Intranet-Anwendung sei und wir deshalb die Benutzerschnittstelle auf den Stil unseres MR Web umgestalten sollten. Aus IT Sicht ein absolutes No-Go.

Als ich mit dem zuständigen Referatsleiter beim Kollegen im Fachbereich auftauchte, erläuterte man

mir, dass man die Schnittstellen doch angleichen müsse, um den Nutzer nicht durch unterschiedliche Menüführung zu verwirren. Meine Antwort: „Nein!“

Man unternahm noch zwei Anläufe, aber mein Antwort war jeweils kurz und knapp „Nein“. Dann erkannte man wohl das Muster und gab tatsächlich auf. Wenn man wirklich etwas nicht will, ist die Taktik viel effizienter als seine Ablehnung gut zu begründen. Da pickt sich das Gegenüber dann immer irgendein Teilargument heraus, versucht es zu entkräften und man findet sich in endlosen Rechtfertigungsdebatten wieder, die viel Kraft und Zeit kosten.

## *Janßen und der Drucker*

In meiner Anfangszeit waren alle stromfressenden Geräte wie Bildschirm, Drucker, Desktop an einer Steckerleiste angeschlossen, die man mit dem Fuß über einen Kippschalter ausschalten konnte. Eines Morgens hatte ich den roten Schalter wieder eingeschaltet und begann mit der Arbeit. Als dann nach einiger Zeit mein Drucker nicht funktionierte, rief ich den Helpdesk an. Ein Mitarbeiter kam, schaltete an meinem Drucker den Drucker ein und ging. Es hatte wohl eine Reinigungskraft diesen Schalter beim Staubwischen bedient, den ich die ganzen Jahre nie benutzt hatte!

Ich habe mich ob meiner erwiesenen technischen Inkompetenz doch sehr geschämt und längere Zeit den Helpdesk erst nach eingehender Vorabanalyse des Problems angerufen!

## Sprüche

In einem langen Managerleben kommt man immer wieder in Situationen und Diskussionen, die man schon einmal erlebt hat. Ich habe dies oft durch einen Spruch oder einen Aphorismus, zu charakterisieren versucht. Bei ganz wenigen meine ich zu wissen, wer sie erfunden hat. Die meisten sind mir irgendwann zugeflogen und ich habe sie mir gemerkt. Bei manchen weiß ich, von wem ich sie zuerst gehört habe, bin aber nicht sicher, ob sie ihn erfunden haben. Deshalb habe ich grundsätzlich auf den Versuch einer Autorenezuordnung verzichtet.

- And with amused resignation they ever repeat what they know will fail.
- Business intelligence is an oxymoron.

- Was ist der Unterschied zwischen einem Mathematiker und einem Juristen? Wenn ein Mathematiker ein Problem sieht, sucht er nach einer Lösung. Wenn ein Jurist ein Problem sieht, sucht er einen Schuldigen!
- Vor dem Vorstand und auf hoher See bist Du in Gottes Hand!
- Manche dynamische Manager ersetzen geistige Windstille durch operative Hektik.
- Früher sammelte man Erfahrung und kam dann in den Vorstand. Heute schickt man die jungen Leute in den Vorstand, um Erfahrung zu sammeln.
- Wie erklärt man Blinden die Farbe Lila?
- Manche Kollegen haben einen derart stumpfen Blick, dass man direkt sieht, dass die Lampe dahinter nicht brennt.

- Fachleuten fällt es besonders schwer, aber manchmal muss man sich der KLV Sprache bedienen: Kinder, Laien, Vorstände!
- Esst mehr Scheiße! 10 Milliarden Fliegen können nicht irren.
- Auf Pepita kann man kein Schach spielen.
- If everything seems to be under control, you are just not driving fast enough!
- Was ist der Unterschied zwischen einem Aufsichtsrat und einer Hundehütte? Die Hundehütte ist für den Hund und der Aufsichtsrat ist für die Katz!
- Wenn Jörg Schneider Rosen riecht, schaut er sich um, wo der Sarg steht.
- Man muss müssen, wenn man kann, und nicht erst, wenn man muss.



- This is a decision and not a discussion proposal
- Ich sehe Licht am Ende des Tunnels – und es ist kein entgegenkommender Zug!
- Ich hasse Schnee, ich hasse Berge. Und ich will nie nach Italien in Urlaub.
- Get him by the balls and his mind and heart will follow.
- TEAM = Toll Ein Anderer Machts
- 10A, die Verbesserung der TEAM Methode:  
Alle Anstehende Arbeit Auf Andere Abschieben, Anschließend Anschießen, Aber Anständig
- CHANGE: Change Has Another Name – Gaining Excellence
- Change Management hat zwei mögliche Übersetzungen: Veränderungs-Management oder ändere das Management!

- Das Softwaregeschäft folgt dem Geschäftsmodell der Drogendealer: Der erste Schuss ist umsonst, aber wenn Du erst an der Nadel hängst, musst Du bezahlen!
- A camel is a horse designed by a committee.
- Eine alte Bauernregel: Lerne klagen, ohne zu leiden!
- LMAA: Lächle Mehr Als Andere
- Kunden wollen keine Bohrer sondern Löcher.
- Unternehmen gehen nicht durch blutige Kriege und Revolutionen zugrunde, sondern durch schleichenden Selbstmord, weil sie die Kunden vergessen.
- Alle Menschen sind Egoisten. Nur ich denke an mich!
- EBIT: Earnings Before IT
- However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results.
- Bei vielen Outsourcing-Verträgen ist der Heizwert größer als der Streitwert vor Gericht.

- Ein schöner Kalenderspruch: Dem Ingenieur ist nichts zu schwer. Dem Philosoph ist nichts zu doof.
- Eines meiner Lieblingsmottos: Ab und zu ist auch mal was egal!

## Bücher

Ich habe Zeit meines Lebens immer viel gelesen. Auch über Management. Nicht alles hat bleibenden Wert gehabt, vieles war auch nur ein Versuch einer Beratungsgesellschaft, einen neuen Umsatzweig zu generieren. Hier sind einige der Perlen abseits der ausgetretenen Bestseller aus den MAB Schulen, die mein Nachdenken über Management nachhaltig geprägt haben. Verlags- und Jahreszeitangabe beziehen sich auf die Ausgabe, die ich besitze. Es muss nicht immer die Erstpublikation sein.

- Charles Lewinsky: Der A-Quotient. Theorie und Praxis des Lebens mit Arschlöchern (Zweitausendeins, 2005)
- Martin Suter: Business Class (Diogenes, 2000)
- Martin Suter: Das Bonus Geheimnis (Diogenes, 2009)

- Gunter Dueck: Wild Duck (Springer, 2000)
- Gunter Dueck: Schwarmdumm. So blöd sind wir nur gemeinsam (Campus Verlag 2015)
- Reinhard K. Sprenger: Mythos Motivation (Campus Verlag, 1998)
- Clayton Christensen: The Innovator's Dilemma (Harvard Business School Press, 1997)
- Fons Trompenaars, Charles Hampden-Turner: Riding the Waves of Culture (Nicholas Brealey Publishing, 1997)
- Susan Cain: Still (Riemann, 2011)
- John Micklethwait, Adrian Woolridge: The witch doctors (Times Books, 1996)
- Robert Pirsig: Zen and the Art of Motor Cycle Maintenance (Bantam Books 1980)
- David Keirsey: Please understand me II (Prometheus Nemesis Book Company, 1998)
- R. Meredith Belbin: Team Roles at Work (Butterworth-Heinemann, 1993)
- Daniel Kahnemann: Schnelles Denken, langsames Denken (Siedler, 2011)
- Frank Rauch: Gloria Cartoons

- Münchener Rücksprachen (Anekdoten aus 50 Jahren Münchener Rück zu Schinzlers 60sten Geburtstag)
- Robert Greene: Power (Profile Books, 1998)
- Roger E. Allen: Pu in Nadelstreifen (dtv, 2001)
- Mario Puzo: Der Pate
- Thomas Friedmann: The world is flat (Penguin Books, 2005)
- Die Regel des heiligen Benedikt (Beuroner Kunstverlag, 1990)
- Patricia Pitcher: Das Führungsdrama (Klett-Cotta, 1997)
- Katharina Münk: Und morgen bringe ich ihn um! Als Chefsekretärin im Top-Management (Eichborn, 2006)
- Anselm Bilgri, Konrad Stadler: Finde das rechte Maß (Piper Verlag, 2004)
- James Surowiecki: The Wisdom of the Crowds (Little, Brown, 2004)

## Lieder

Lieder waren für mich immer gleichzeitig Ausdruck oder Verstärker einer Stimmung wie auch Blitzableiter.

- AC/DC: Highway to hell (kommt immer gut, war aber immer ein legendärer Act auf den früheren IT-Wiesn im Schützenfestzelt)
- Die Ärzte: Schunder Song (kam besonders gut nach Sitzungen mit Simplify Beratern, aber auch mit internen Kollegen, die ein klares Verständnis hatten: Business verantwortet den Erfolg, IT das Versagen)
- Joachim Witt: Die Flut (für die kleine Depression zwischendurch)
- Tom Petty: I won't back down (nein, aufgegeben habe ich nicht)

- Ich+Ich: Stark (der Refrain ging mir oft vor meinen Ansprachen vor großen Mitarbeitergruppen durch den Kopf)
- Peter Fox: Kopf verloren (kenne keine bessere Burn-out Beschreibung)
- Icona Pop: I love it (den Refrain habe ich, auch mit Kollegen, oft lauthals gesungen, wenn mal wieder völlig inhaltsbefreite, nicht umsetzbare Entscheidungen über Deadlines oder Budgets getroffen wurden)
- Marius Müller-Westernhagen: Es geht mir gut (ja, auch solche Zeiten hat es gegeben)
- Justin Bieber: Love Yourself (der Rentnersong in Memoriam MR)
- BAP. Verdammt lang her (nicht resigniert, aber reichlich desillusioniert)



## Zum Ausklang

Im Beruf habe ich diesen Status leider nie erreicht, aber für meinen nächsten Lebensabschnitt bin ich sehr zuversichtlich. Vor allem, weil ich mich da nur um den einen Chef, Partner, Mitarbeiter zu sorgen habe, mit dem ich für immer zusammen sein will: meine Frau. Sie hat unter dem Druck meines Jobs sicher genauso gelitten hat wie ich.

Ich will sagen:  
So soll es sein  
So kann es bleiben  
So hab ich es mir gewünscht  
Alles passt perfekt zusammen  
Weil endlich alles stimmt  
Und mein Herz gefangen nimmt

Ich + Ich: So soll es bleiben