



Matthias Roth

**DER  
HAUPTSTADT-  
FLUGHAFEN  
Politik und  
Missmanagement**

**Ein Insider  
berichtet**

zuKlampen! 

Matthias Roth  
Der Hauptstadtflughafen  
Politik und Missmanagement



MATTHIAS ROTH

# Der Hauptstadtflughafen

Politik und Missmanagement

Ein Insider berichtet



*Hinweis*

Die in diesem Buch beschriebenen Personen existieren so nicht.  
Handlungen und Eigenschaften von Personen sind ausgetauscht ebenso  
wie genannte Abteilungen und Funktionen, die beschriebenen Orte  
und die genannten Zeiten.

© 2013 zu Klampen Verlag · Röse 21 · D-31832 Springe  
[info@zuklampen.de](mailto:info@zuklampen.de) · [www.zuklampen.de](http://www.zuklampen.de)

Umschlaggestaltung: Stefan Hilden, München  
unter Verwendung einer Illustration von Stefan Hilden  
[www.hildendesign.de](http://www.hildendesign.de)  
Satz: thielenVERLAGSBUERO, Hannover  
Druck: CPI – Clausen & Bosse, Leck

ISBN 978-3-86674-228-4

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

*Für e.*



Kreuzworträtsel auf. Hinter zwei Automatiktüren scheint die Sonne und die Vögel zwitschern. Ich wandere hinüber in die Kantine, dort wird für die Mitarbeiter Frühstück bereitgehalten. Für mich gibt es einen Kaffee, der ist nicht besonders gut, aber dafür auch erfreulich billig. Die Kantine ist ziemlich leer, vermutlich ist es auch schon etwas spät für Frühstück.

Um 10:30 Uhr bin ich zurück an meinem Schreibtisch. Frau Moori hockt unverändert über ihren Tasten und reagiert nicht auf meine Rückkehr. Ich entsperre meinen Bildschirm und bin ratlos. Was jetzt? Ich starre links an meinem Monitor vorbei aus dem Fenster. Der Blick geht über das Vorfeld des alten Flughafens Schönefeld. Der Flughafen wickelt für Berlin Billigflugverkehre ab, AirBerlin und EasyJet. Weit hinten auf einer Abstellposition steht eine schwarze Fokker. Das vermute ich jedenfalls, ich kann das von hier so genau nicht erkennen. Ich schaue im Internet nach Wohnungen, alles noch immer unverändert, keine neuen Angebote. Es klopft an der Tür, Herr Lackner tritt ein. Er ist der Stellvertreter von Torsten Baumgard. Er begrüßt Frau Moori und anschließend mich mit Handschlag.

»Hört mal«, ist seine Eröffnung, »habt ihr was für das Abteilungsmeeting gleich?« Frau Moori denkt nach. »Ich habe nämlich nichts und würd das sonst absagen, da Herr Baumgard nicht da ist.«

Frau Moori nickt zustimmend. »Ja, da bin ich dafür.«

Ich habe auch nichts, der Kollege nickt und ist wieder weg. Fünf Minuten später sagt er den Termin ab, meinen einzigen Termin in dieser Woche. Es ist elf Uhr, noch anderthalb Stunden bis zum Mittagessen. Ich lese im Internet die FAZ.

Nach dem Mittagessen zurück im Büro wende ich mich an Herrn Lackner und frage ihn als Vertreter meines Chefs, ob er Aufgaben für mich habe. Er ist überrascht und vollkommen ratlos. Er blättert wahllos in einigen Papierstapeln auf seinem Schreibtisch.

»Ja, da weiß ich jetzt auch nicht ... hat denn ... ähm ... Herr Baumgard nichts ...?«

Schließlich fördert er den Controlling Monatsbericht vom letzten Monat zu Tage. »Hier, da können Sie reinschauen, das ist unser Monatsbericht.«

Zurück an meinem Schreibtisch verlangt Frau Moori zu wissen, was ich da habe. Ich halte ihr den Monatsbericht hoch.

Sie lehnt sich zurück, so weit ihr Bürostuhl das zulässt und verschränkt die Finger hinter dem Kopf: »Was ich da gestern erzählt habe, also über meine Eltern, ja? Dazu muss ich noch sagen ... «, und weiter geht es mit dem Bericht aus ihrem Leben.

Als ich abends nach Hause fahre, fühle ich mich wie nach einer ordentlichen Kneipenschlägerei und viel Alkohol.

### *Der fünfte Tag, Mittwoch*

Der monatliche Controllingbericht des Flughafens ist so etwas wie die Meldung der Navigatoren an die Geschäftsführung über die aktuelle Position des Tankers im Vergleich zu den im letzten Jahr gesetzten Zielen. Der Flughafen ist in unterschiedliche Bereiche organisiert, die in unterschiedlichem Umfang zum Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens beitragen. Der Bereich Liegenschaften und die Beteiligung FEW übertreffen ihre Planwerte um einige Millionen. Trotzdem erwirtschaftet die FEW Verluste, nur eben weniger als geplant. In der Detailbeschreibung wird dazu eine ganze Liste von Positionen erläutert, die jeweils besser oder schlechter sind als ursprünglich geplant und die in der Summe das Ergebnis der FEW ausmachen.

Die Aussagekraft des Berichtes hält sich in Grenzen, die Meldung an den Kapitän sieht etwa so aus: »Gegenüber der Planung haben wir mehr für Diesel bezahlt, aber wir sind auch weiter gefahren, wir haben mehr transportiert und dafür mehr Erlöse bekommen. Allerdings haben wir auch mehr Reparaturen als geplant und in der Summe haben wir Verlust gemacht.«

Ich schätze, ein Kapitän wird sich das anhören, die Stirn runzeln und denken: »Aha.«

Vielfach ist heute die Steuerung von Unternehmen über Kennzahlen verbreitet. Dabei wird das Ergebnis in viele Teilkomponenten zerlegt, die zentrale Aspekte des Geschäfts beschreiben: Das Ergebnis wird zum Beispiel beeinflusst von den Kosten für Diesel bezogen auf die gefahrene Seemeile. Diese Kosten wiederum hängen ab von den Kosten für Diesel je Liter einerseits und dem Verbrauch andererseits. Der Verbrauch hängt dann wieder ab von der Beladung und der Geschwindigkeit. In der Summe entsteht eine baumartige Struktur mit ausgewählten, wesentlichen Kennzahlen. Das aufzusetzen ist nicht trivial, insbesondere, weil die Erhebung und Berechnung solcher Kennzahlen automatisch erfolgen muss, um den Verwaltungsaufwand gering zu halten.

Im Ergebnis aber bekommt der Kapitän die Meldung: »Sir, wir hatten im letzten Monat höhere Kosten für Diesel. Der Dieselpreis selbst ist unverändert, aber unser Verbrauch ist gestiegen. Wir sind nicht mehr beladen als sonst und wir fahren auch nicht schneller als sonst. Sir, es scheint ein Problem mit den Maschinen zu geben, Sir!«

Der Kapitän wird dann denken: »Es gibt ein Problem mit den Maschinen.« Außerdem wird er denken: »Ich sollte sie durchchecken lassen.«

Aber so weit ist der Flughafen noch nicht.

Es ist zehn Uhr an diesem Mittwoch, ich bin seit einer Stunde im Büro. Trotz des frühen Morgens ist es schon gut warm. Viel passiert ist noch nicht, abgesehen von meiner Durchsicht des letzten Monatsberichtes. Die IT Abteilung hat heute früh den Drucker aus Frau Mooris altem Büro hierher umgeräumt, er steht jetzt auf Frau Mooris Schreibtisch neben dem Wischeimer vom Freitag. Ich habe das vorhin überprüft, es sind immer noch keine Mückenlarven darin, aber das Wasser ist trüber geworden. Ich glaube, Kaulquappen mögen das.

Frau Moori wünscht, dass der Drucker auf die kleine Ablage am Kopfende meines Schreibtisches kommt. Ich habe nichts da-

gegen. Trotzdem begründet Frau Moori ihren Wunsch damit, sie brauche Platz für ihre Akten.

»Brauchen Sie keinen Platz für Ihre Unterlagen?«

»Nein, die Schreibtische sind groß genug und Akten lege ich praktisch keine an.«

»Keine Akten? Sie müssen doch dokumentieren!?«

»Ja, da erstelle ich ein PDF und speichere das auf dem Gruppenlaufwerk ab.« Es ist klar, wir haben ganz unterschiedliche Vorstellungen von dokumentierten Vorgängen.

Frau Moori lässt nicht ab: »Ach, sind Sie einer von diesen modernen Menschen, die sich an Papier nicht die Fingerchen schneiden wollen?«

»Schneiden Sie sich an Papier die Finger?« Mich erheitert die Vorstellung.

Frau Moori streitet das flugs ab: »Nein, ich schneide mich nicht! Aber ich glaube, Sie sollten aufpassen, sich nicht zu schneiden.«

Ich beachte sie nicht weiter, greife mir den Monatsbericht und laufe zu Herrn Lackner ins Büro. Der ist nicht am Platz und sein Bürokollege weiß über den Verbleib nichts außer, dass Herr Lackner grundsätzlich heute da sei, er habe ihn schon gesehen.

»Und, wie gefällt es Ihnen bisher bei uns?«, fragt er mich dann.

Ich antworte wahrheitsgemäß ausweichend: »Naja, ich arbeite mich in die Themen ein, so viel kann ich noch nicht sagen.« Wir sprechen etwa eine Stunde über dies und das.

Herr Lackner taucht nicht auf, den Monatsbericht lege ich auf seinen Tisch.

Zurück in meinem Büro hat der Drucker anscheinend gerade seinen neuen Platz gefunden, wie besprochen.

Frau Moori steht davor und betrachtet ihr Werk: »Diesen Drucker habe ich mir damals beschafft, als ich noch Abteilungsleiterin war. Es ist gar nicht so einfach, an einen eigenen Drucker zu kommen. Aber Sie können ihn natürlich auch nutzen, das wollte ich jetzt damit nicht sagen.«

»Prima, danke.«

Wir sprechen eine Weile über die Vorteile eines eigenen Druckers, da gibt es ja doch einige. Noch eine Stunde bis zum Mittagessen.

»Frau Moori, Herr Baumgard sagte mir bei der Begrüßung, dass ich auch von Ihnen Aufgaben übernehmen soll?«, versuche ich ein neues Thema.

»Ja, das soll wohl so sein, dass Sie demnächst den Monatsabschluss machen für die FEW und den Bereich Liegenschaften. Aber das zeige ich Ihnen, wenn es soweit ist. Dann können wir das zusammen durchgehen.«

»Kann ich dafür schon etwas vorbereiten?«

»Nein, das machen wir dann zusammen.«

»Kann ich Ihnen irgendetwas anderes abnehmen?«

»Nein, also, Ihre Aufgaben, da muss sich Herr Baumgard kümmern, das ist sein Job, da kann ich nichts machen. Weil, ich hab' auch nichts, was Sie jetzt einfach so kurz hoppla-hopp übernehmen können.« Frau Moori wendet sich wieder ihrem PC zu.

Noch eine Dreiviertelstunde bis zum Mittagessen. Ich könnte mir ja im SAP Buchungssystem anschauen, wie es meinen beiden Bereichen so geht. Aber dann wieder ist ja auch mein SAP Passwort noch nicht da. Und irgendwie fühle ich mich auch etwas müde heute.

### *Der sechste Tag, Donnerstag*

Es ist 09:15 Uhr als ich auf den Parkplatz beim Flughafen fahre. Ich habe mir heute Morgen viel Zeit beim Frühstück gelassen. Ich bin jetzt eine Woche hier und habe in der Sache kein gutes Gefühl. Was wird heute passieren, was soll ich hier tun? Die Sonne wärmt schon ordentlich, es wird vermutlich wieder ein heißer Tag. Es nützt ja nichts, ich steige aus und lenke meine Schritte ins Büro.

»Guten Morgen, Frau Moori!«

Frau Moori steht auf, kommt auf mich zu und reicht mir die Hand: »Morgen.« Ihre Hand ist trotz der frühen Stunde schon etwas verschwitzt.

Ich starte den PC. »Frau Moori, ich habe meine alte Digitaluhr mitgebracht, die hat ein eingebautes Thermometer. Wir können ja wetten, wie warm es heute wird.«

Gestern hatten wir lange genau darüber spekuliert.

Zu der Wettgeschichte hat Frau Moori aber keinen rechten Zugang: »Wetten? Warum sollen wir denn wetten?«

»Nur so?«, schlage ich vor.

»Aha. Und worum sollen wir wetten?«, hakt Frau Moori nach.

Ich habe schon keine Lust mehr, »Ach ist ja auch egal, ich lege die Uhr hier hin.«

»Damit ich weiß, wann meine Stunde geschlagen hat?«, erkundigt sich Frau Moori, sie ist schlecht drauf.

Ich wechsle das Thema: »Ich mache mal Kaffee« und kann in der Küche auch gleich Hände waschen und den verschwitzten Händedruck loswerden.

Ich setze den Kaffee auf und schaue in der Küche aus dem Fenster auf eine gepflegte Wiese mit einzelnen Bäumen. Mitten auf der Wiese steht ein Schild »Treffpunkt«. Das erheitert mich, denn die Wiese ist nicht so sehr groß.

Ich stelle mir vor, wie sich zwei unterhalten: »Lass uns nachher auf der Wiese treffen.«

»Gute Idee, aber wo genau auf der Wiese?«

Präzise in diesem Moment entsteht aus dem Nichts die Idee, auf der Wiese das Schild aufzustellen, sozusagen als Referenzpunkt und damit nie wieder Mitarbeiter auf der Suche nach einander über den Rasen irren mögen. Während meiner Zeit hier werde ich aber nie jemanden an diesem Treffpunkt stehen sehen. An die ferne Seite der Wiese grenzen das Konferenzzentrum und die Kantine, der Weg hinüber führt erst im weiten Bogen nach rechts und dann drüben am Gebäude entlang zum Eingang der Kantine. Ein Riesenweg, mindestens doppelt

so lang wie der direkte Weg über den Rasen. Nichts, weder ein Trampelpfad und auch nicht die geringste Spur herunter getretenen Rasens deuten darauf hin, dass das schon jemandem aufgefallen wäre.

Die Kaffeemaschine fängt an zu gurgeln, der Kaffee läuft durch. Ich sehe mich weiter in der Küche um, es gibt zwei Kühl schränke, beide laufen. Der erste ist leer und dreckig, der zweite ist auch dreckig, kühlt aber dazu eine Sektflasche, eine vertrocknete Tube Senf und zwei Joghurtbecher. Auf der Arbeitsplatte steht eine Mikrowelle. Eine kurze optische Inspektion legt den Schluss nahe, dass darin vor einigen Monaten ein Hamster explodiert sein muss und seitdem festtrocknet.

Ich schaue auf den Flur hinaus, er ist leer. Ich habe wenig Lust, in mein Büro zurückzukehren und mir lange Monologe anzuhören. Ich kann aber auch schlecht hier auf dem Flur herumstehen. Also laufe ich nach links zum Parkplatz und setze mich in mein Auto. Es ist 9:30 Uhr, auf BBC läuft eine spannende Reportage über Namibia. Nach einer Stunde laufe ich zurück.

Auf dem Weg in mein Büro lege ich einen taktischen Stopp im Büro von Herrn Tönjes ein und frage ihn nach meinem Passwort für unser Buchungssystem SAP.

»Ja, das ist noch nicht so weit, leider, das liegt noch beim Betriebsrat«, lässt er mich wissen.

Was der Betriebsrat mit Passwörtern von SAP zu tun hätte, ist mir nicht klar. Herrn Tönjes auch nicht, aber das sei schon immer so gewesen. Ich laufe zurück in mein Büro. Frau Moori hockt hinter ihrem PC in einer Form des Stand-by, neben sich den Wischeimer für die Kaulquappen. Bei mir keine Mails und kein Anruf. Dafür ist in der Küche mein Kaffee schon seit einer Stunde durchgelaufen und simmert auf der Warmhalteplatte vor sich hin. Kaffee auf Warmhalteplatte, die ganz große Barista-Kunst. Noch zwei Stunden bis zum Mittagessen.

## *Der siebte Tag, Freitag*

Um 9:15 im Büro aufzuschlagen ist sicher nicht unbedingt furchtbar früh. Aber nach meinem Empfinden der spätestmöglichen Zeitpunkt für einen Mitarbeiter, der noch keine Aufgaben zugeteilt bekommen hat. 9:15 Uhr sagt zumindest noch: Seht her, ich biete meine Arbeitskraft an wie vertraglich vereinbart. Frau Moori ist deutlich früher da und das muss sie auch, schließlich hat sie –wie sie selbst immer wieder betont – sehr viel um die Ohren. Ich bin daher etwas erstaunt, sie nicht am Schreibtisch zu finden, sondern vor dem Büro, lässig an den Türpfosten gelehnt. Die Reinigungskraft ist da und saugt und wischt unser Büro.

»Während der Arbeitszeit?«, frage ich Frau Moori etwas irritiert.

»Ja, warum, wann denn sonst?«, fragt sie zurück, anscheinend ebenfalls erstaunt. »Und guten Morgen übrigens«, fügt sie hinzu und reicht mir die Hand. Wieder verschwitzt, klasse.

Also stehen wir da so herum und schauen der Reinigungskraft beim Reinigen zu. »Sagen Sie Frau Moori«, nutze ich die Gelegenheit, »wann ist denn eigentlich Monatsabschluss, wir haben ja nun schon den 7. Arbeitstag?«

»Vor dem 9. Arbeitstag fangen wir damit nicht an, wann war denn bei Ihrem vorigen Arbeitgeber Monatsabschluss?«

»Am 3. Arbeitstag waren wir damit durch«, gebe ich zurück. Ich glaube, auf unterschiedliche Art sind wir beide beeindruckt.

Der Vormittag verläuft schleppend, ich surfe etwas nach neuen Wohnungen und beschließe schließlich, einen Abstecher in die Kantine zu machen.

Meine Ausflüge dorthin sind nicht unbemerkt geblieben, in der Schlange vor der Kasse werde ich angesprochen: »Hallo, du musst der neue Mitarbeiter von Herrn Baumgard sein, richtig?«

»Ja, das ist richtig.« Ich bin überrascht.

Der Kollege ist jung und blickt mich aus wachen Augen forschend an. Er reicht mir die Hand: »Ich bin Karl. Willkommen beim Flughafen.«

Wir zahlen zwei Kaffee, laufen zusammen zurück zum Hauptgebäude und unterhalten wir uns über hauptsächlich private Belange. Ich erfahre aber trotzdem, dass Karl als Controller im technischen Bereich arbeitet. Ihm macht die Arbeit Spaß, aber es sei schade, dass er den ganzen Tag alleine in seinem Zweierbüro sitze.

Ich will nicht zurück in mein Büro und setze mich mit meinem Kaffee auf dem Parkplatz ins Auto und höre etwas Musik. Als ich ins Büro zurückkehre, ist Frau Moori schon zum Mittag. Also mache ich mich wieder auf den Weg in die Kantine und kürze bei der Gelegenheit über den Rasen ab.

Natürlich fängt mich vor der Kantine ein Kollege ab: »Sie können doch hier nicht einfach über den Rasen laufen!«

»Warum nicht?«

»Es gibt hier gepflasterte Wege und die führen nun mal außen herum!«

»Wie erreichen wir denn dann den Treffpunkt?«, halte ich dagegen und deutete auf das Schild »Treffpunkt« mitten auf der Rasenfläche.

»Der Treffpunkt wird nie genutzt. Es ist zwar in Ordnung, den Treffpunkt zu nutzen, das will ich jetzt damit nicht sagen. Aber ich muss Sie bitten, nicht über den Rasen abzukürzen.«

Ich lasse den guten Mann wissen, dass seine Bitte angekommen ist. Nie wieder habe ich den Mann gesehen, gelegentlich habe ich über den Rasen abgekürzt und häufig bin ich darauf angesprochen worden. Am besten funktioniert folgende Erklärung: »Ich wollte zum Treffpunkt, aber da war niemand, vermutlich sind die schon zum Essen vorgegangen.«

Der Nachmittag zieht sich. Frau Moori hat die übliche Haltung eingenommen, sie berichtet unter anderem vom Fortschritt bei ihrem Umzug in unser gemeinsames Büro: »Ich bin ja mit

dem Umzug noch nicht ganz fertig, weil ich ziemlich viel zu tun habe.«

»Sie haben doch mit dem Umzug noch gar nicht angefangen, oder?«

»Richtig, ich habe eben viel zu tun.«

Es vergeht ein kurzer Moment, in dem wir beide nichts sagen. Dann fährt sie fort: »Naja, ganz richtig ist das nicht, ich habe schon angefangen, meinen Gummibaum umzuziehen. Aber der steht in einem ziemlich großen Pott und der wurde mir dann zu schwer. Können Sie mir vielleicht helfen, den herzutragen?«

Als wir auf den Flur hinaustreten, sehe ich den Baum schon gleich. Er steht am nördlichen Ende des Flurs und zwar mittig. Die nähere Inaugenscheinnahme lässt den Transportaufwand bis in unser Büro in keiner Hinsicht gerechtfertigt erscheinen, das Bäumchen ist praktisch tot. Das ist einfach lächerlich, aber ich lasse mir nichts anmerken. Endlich steht das traurige Gewächs bei uns im Büro. Und niemand hat uns gesehen.

Ich werde um halb drei nach Hause fahren, bis dahin sind es noch zwei Stunden. Als ich schließlich im Wochenende bin, fühle ich mich gereizt und sehr müde.

## Die zweite Woche

### *Montag, der achte Arbeitstag*

Herr Baumgard ist aus dem Urlaub zurück, ich stehe bei Arbeitsbeginn bei ihm im Büro und er ist gestresst: »Es ist ja unglaublich viel liegen geblieben, das alles in nur einer Woche, unglaublich. Ich habe alleine vierhundert E-Mails bekommen!«

»Was immer ich Ihnen abnehmen kann ...«, biete ich an.

Er ist dem Angebot gegenüber aufgeschlossen: »Das ist sehr gut, ich schaue kurz durch die Sachen durch und komme dann gleich auf Sie zu.«

Zwei Stunden später schaue ich wieder bei ihm vorbei, das Büro ist leer. Ein Büro weiter weiß Herr Tönjes: »Herr Baumgard ist in einer Besprechung.«

»Wann kommt er denn wieder?«

»Keine Ahnung, er ist einfach los.«

Ich setzte mich an meinen PC und will in meinem Kalender einen Termin mit meinem Chef einstellen. Dadurch kann ich sehen, dass er seit halb zehn terminlich ausgebucht ist, die Mittagspause ist noch frei. Ich sperre meinen PC, greife mir Geld und meinen roten Flughafenausweis und schlendere hinüber ins Flughafenterminal.

Der Flughafen Schönefeld ist alt, von der DDR als Hauptstadtflughafen gebaut, musste nach der Wende ein Anbau dem gestiegenen Verkehrsaufkommen Rechnung tragen. Dieser Anbau, Terminal C, ist der erste, den ich vom Verwaltungsgebäude aus erreiche. Ich betrete den öffentlichen Bereich. Rechts von mir ist ein Burgerbrater, »Cindys American Diner«, links ein kleiner Buchladen. Vor mir sind einige Check-in-Schalter mit AirBerlin Werbung und dahinter sind die Sicherheitsschleusen.

Dort lässt man mich nicht durch, trotz meines roten Flughafenausweises. Die Mitarbeiterin ist sehr freundlich: »Als Mitarbeiter müssen Sie die Mitarbeiterorschleusen nutzen, die sind gleich hier am Gebäude außen um die Ecke!«

Dort komme ich ohne Probleme weiter und wenige Minuten später stehe ich im Sicherheitsbereich des Terminal C. Es ist eher leer, ein Flug wird gerade abgefertigt. Im Mövenpick greife ich mir einen Kaffee und den Tagesspiegel, stecke meinen Flughafenausweis weg (obwohl das verboten ist) und setze mich in eine Ecke. Immerhin ist hier klimatisiert.

Also bin ich jetzt Referent im Zentralen Controlling der FBS, der Flughafengesellschaft Berlin Schönefeld GmbH. Ich habe eine gute Ausbildung und ich habe sieben Jahre Berufserfahrung. Auf meiner letzten Stelle hatte ich zuletzt Verantwortung für zwei Mitarbeiter. Ich bin hier, weil ich dachte, hier ginge es

weiter, die größte Baustelle Europas, das geht doch nicht ohne eine effiziente Struktur und motivierte Mitarbeiter. Und das stimmt auch, nur anders, als ich dachte. Eine Woche in meiner neuen Stelle habe ich keine Vorstellung davon, was meine Aufgaben sind. Was ich weiß, ist, dass es nicht das ist, was in den Bewerbungsgesprächen besprochen wurde.

Meinen Chef habe ich an dem Tag nicht mehr gesprochen. Er rief mir zwischendurch zu, wir müssten unseren Termin auf morgen verschieben und später stellte er mir einen Termin für Dienstagnachmittag ein.

### *Dienstag, der neunte Arbeitstag*

Ich sitze mit Frau Moori zusammen, es ist ein frischer Arbeits- tag, der Kaffee ist gekocht und ich bekomme gezeigt, wie der Monatsabschluss geht, und welche Aufgaben für das Zentrale Controlling mit dem Monatsabschluss verbunden sind. Der Monatsabschluss dauert einen ganzen Tag, wie Frau Moori erläutert. Was ich dann zu sehen bekomme, ist erschütternd: Der Monatsabschluss besteht darin, dass aus Exceldateien der Dezentralen Controller aus den einzelnen Bereichen die Erläuterungen in eine zentrale Exceldatei der Zentralcontroller übertragen werden. Ich muss das zukünftig für den Bereich Liegenschaften und für die Gesellschaft FEW machen. Die Erläuterungen bekomme ich von den dortigen Controllern per E-Mail zugeschickt, ich kopiere sie in eine andere Datei und schicke sie per E-Mail weiter. Bei der Gelegenheit telefoniere ich mit den beiden Kollegen, die die Erläuterungen erstellen und lasse mir die Situation in ihren Bereichen erklären.

Beide sind sehr zurückhaltend und Frau Moori erklärt das so: »Die Kollegen sind jeweils die Abteilungsleiter der dezentralen Controllingabteilungen. Die wollen sich schon grundsätzlich nicht mit uns Referenten auseinandersetzen. Außerdem dürfen sie uns natürlich nichts sagen, was sie nicht auch schon ihrem

jeweiligen Bereichsleiter erläutert haben und idealerweise auch nicht, bevor ihr Bereichsleiter das mit seinem Geschäftsführer besprochen hat. Sonst steht da am Ende irgendwas in unserem Monatsbericht, die Geschäftsführung fragt dazu die Bereichsleiter und die wissen von nichts. Das ist dann nicht gut.«

»Also steht in unseren Monatsberichten nichts drin, was die Geschäftsführung nicht sowieso schon weiß?«

»Genau.«

Im Laufe der Zeit werde ich mich mit meinen beiden Ansprechpartnern in den Dezentralen Controllingabteilungen immer besser verstehen. Am Informationsfluss wird das nie etwas ändern.

Die Ergebnisse sehen in beiden Bereichen leidlich gut aus, im Bereich Liegenschaften gibt es eine Überschreitung der Werte gegenüber dem Plan und die FEW trifft die Planung ganz gut. Insgesamt ist das Ergebnis der FEW aber negativ und das ist nicht einleuchtend, weil das Unternehmen der Versorger (Gas, Wasser, Strom) des Flughafens ist und kein Versorger mit negativer Marge arbeitet. Das Ergebnis aus dem Bereich Liegenschaften ist zunächst so gar nicht einzuschätzen, solange die interne Verrechnung nicht enthalten ist, solange also die Miete der flughafeninternen Abteilungen an den Bereich Liegenschaften nicht enthalten ist. Dafür muss ich einen Blick ins Buchhaltungsprogramm (SAP) werfen. Mein Passwort ist noch nicht da, also besorge ich mir die Zugangsdaten, die wir für die Azubis vorhalten.

SAP hält in seinem Programm verschiedene Standardberichte vor. Wie durch einen Rückspiegel im Auto erlauben sie den Blick auf den Weg, den das Unternehmen in der Vergangenheit zurückgelegt hat. Auch beim Flughafen sind diese Rückspiegel da, aber sie sind abgeklebt, das bedeutet, die Standardberichte sind zur Nutzung gesperrt.

Ich spreche Herrn Tönjes darauf an. »Ja, wir haben uns von einem Berater eigene Berichte programmieren lassen, die sind

besser. Die alten Berichte haben wir gesperrt um die Leute zu zwingen, die neuen Berichte zu nutzen.«

»Herr Tönjes, das ist doch kaum sinnvoll, SAP ist ein komplexes Programm, es dauert einige Zeit, sich darin zurechtzufinden und neue Mitarbeiter wie ich müssen bei Null anfangen, obwohl die Standardberichte vorhanden sind und genutzt werden können?«

»Ja, aber wir haben kaum neue Mitarbeiter und das war schon immer so. Wir können das auch nicht kurzfristig ändern, da ist der Betriebsrat dagegen.«

»Der Betriebsrat? Was hat denn der Betriebsrat damit zu tun?«

»Naja, das weiß ich jetzt auch nicht. Aber das war schon immer so.«

Hinzu kommt – aber das habe ich erst viel später verstanden –, dass das System SAP beim Flughafen nicht zentral betreut wird, sondern über Bereiche und Abteilungen hinweg einzelne Mitarbeiter bestimmte Module des SAP verwalten. Frau Moori zum Beispiel verwaltet auch ein kleines Modul. Und je komplizierter sie das macht, desto unentbehrlicher wird sie. So entstehen hochkomplexe und für Außenstehende kaum zu durchschauende Strukturen. Das ist nicht nur echtes Herrschaftswissen, es ist auch ein Weg, Kollegen und Vorgesetzte über die eigene Arbeitsbelastung zu täuschen. Letztere versuchen, mit SAP-Beratern den Wissensrückstand auszugleichen, aber die Berater leben von dem Urwald, und je mehr es dort wuchert, desto besser leben sie. Am Ende sind die Berater rund um das Jahr da und so etabliert, dass sich dafür auch niemand mehr großartig rechtferigen muss.

Gegen Ende meiner Zeit beim Flughafen wird mir einer aus dem Beraterteam anvertrauen: »Wissen Sie, so etwas wie hier habe ich noch nicht gesehen, es ist vollkommen unstrukturiert. Es gibt viel zu viele Kostenstellen, viel zu viele Profitcenter, die interne Verrechnung ist bei Weitem zu komplex. Wir verwalten uns alle nur noch selbst.«

Das Beratungsbudget unserer Abteilung (hauptsächlich für SAP) ist gewaltig. Wer hier beraten darf, kann sorglos in die Zukunft blicken.

Erstmal kommt jetzt Torsten Baumgard herein, es ist Zeit für die wöchentliche Abteilungsrunde. Wir laufen im Besprechungsraum zusammen, Herr Baumgard hat Kaffee gekocht. Eine Agenda gibt es nicht. Der Chef moderiert im freien Vortrag, sein Urlaub, die Menge an Arbeit auf seinem Schreibtisch, vierhundert E-Mails. Anschließend dürfen wir erzählen, woran wir arbeiten.

Als die Reihe an mir ist, bittet mich Torsten Baumgard: »Kannst du noch erzählen, wo du herkommst, was du vorher gemacht hast und was sonst noch interessant sein könnte?«

Zu dem Zeitpunkt habe ich hier schon neun Mal acht Stunden abgehängen, ich habe mit den Kollegen mehr Zeit verbracht als mit vielen guten Freunden in einem Jahr. Ich lasse mir nichts anmerken und gebe eine knappe Zusammenfassung meines Lebenslaufes. Nach der Besprechung geht es in die Kantine.

Um vier Uhr habe ich meinen Termin mit meinem Chef, ich sitze in seinem Büro am runden Besprechungstisch. Er ist voll mit Unterlagen und Kaffeeflecken.

»Sollen wir uns duzen?«, bietet er an und ich willige erfreut ein, die Ansprache eines Menschen in der dritten Person finde ich ohnehin antiquiert.

»Wie geht es dir?«, eröffnet er das Gespräch.

»Mit geht es gut, danke.«

»Wie kommst du mit Frau Moori zurecht?«

»Gut, alles in Ordnung.« Das ist sicher nicht nach allen Seiten aufrichtig, aber was soll ich machen?

Mein Chef selbst hat anscheinend keine so hohe Meinung von Frau Moori, unverblümt räumt er ein: »Ich will dir ja sagen, ich komme mit ihr gar nicht klar und ich würde sie am liebsten loswerden. Aber ich weiß nicht, wie.«

Wenngleich ich die Einschätzung nachvollziehen kann, ist das doch eine recht offenherzige Ansage und ich sehe nicht, dass ich

darauf einsteigen muss. Ich antworte ausweichend: »Sie kennt das Unternehmen gut und sie teilt ihr Wissen mit jemandem wie mir, der neu hinzukommt. Außerdem hat sie einen trockenen Humor.« Diese Antwort habe ich mir schon als Vorlage abgespeichert, ich werde ständig gefragt, wie es sei, mit Frau Moori ein Büro zu teilen.

Heute geht es zunächst um etwas anderes und ich komme lieber zügig zum Kernpunkt: »Torsten, können wir noch Mal darüber sprechen, was genau meine Aufgaben hier sind? Ich habe verstanden, dass ich in deiner Abteilung zuständig bin für die FEW und den Bereich Liegenschaften. Nun gibt es in beiden Bereichen schon Controller, für die FEW Frau Peter und bei Liegenschaften die Frau Meyer, richtig?«

»Ja, das ist richtig. Es ist so, dass unsere Aufgabe hier ist, die Dezentralen Controller zu unterstützen. Ich schlage vor, dass wir konkret mit beiden Termine vereinbaren, ich dich vorstelle und wir dann sehen, dass wir uns regelmäßig mit den Dezentralen treffen.«

»Unterstützung der Bereiche?«, frage ich nach.

»Ja«, entgegnet mein Chef, »dazu gehören auch zum Beispiel die Geschäftsführervorlagen aus dem Bereich.« Er steht auf und kramt auf seinem Schreibtisch. »Hier ... eine GF-Vorlage aus dem Bereich Liegenschaften ... von Frau Lässer ... es geht ... ähm ... um die weitere Entwicklung des Baufelds Ost. Vielleicht kannst du da mal draufschauen. Wir müssen die freigeben.«

Torsten reicht mir einige Seiten Papier. Auf dem Deckblatt steht »GF-Vorlage« und weiter: »Weitere Entwicklung des Baufeld Ost«. Dahinter sind einige Seiten Papier geheftet.

»Das ist alles? Unterstützung der Bereiche?« Ich bin verunsichert.

»Ja, was da kommt, ist nicht wenig, warte es ab, die Abteilung ist überarbeitet.«

Ich muss an Frau Moori denken, wie sie mir meistens mit verschränkten Armen gegenüberisiert und die Märchentante gibt.

»Hast du sonst noch was?« Torsten schaut auf die Uhr. »Ich muss noch durch meine E-Mails sehen ...«

»Ja, ich finde, wir sollten grundsätzlich über meine Aufgaben sprechen, ich habe nichts zu tun im Moment.«

»Das ist doch jetzt Unsinn, ich habe dir gerade die GF-Vorlage gegeben. Lies dir die durch und gib mir dann deine Empfehlung, wie ich entscheiden soll.«

»Ich empfehle und du entscheidest?«

»Richtig. Und ich muss jetzt durch meine E-Mails durchsehen.«

Verstehe, das Gespräch ist beendet.

»Bis wann muss die GF-Vorlage geklärt sein?«, frage ich noch.

»Die ist vom letzten Dienstag, wir sollten bis kommenden Dienstag eine Meinung dazu haben.«

Ich gehe zurück in mein Büro, werfe die Papiere in eine Schublade und fahre nach Hause.

### *Mittwoch, der zehnte Arbeitstag*

Eine Geschäftsführervorlage oder Vorstandsvorlage oder auch Entscheidungsvorlage ist nicht mehr als ein schriftliches Memo an die Unternehmensleitung mit der Bitte oder dem Vorschlag, eine bestimmte Entscheidung zu fällen. Heute Morgen nun habe ich die Geschäftsführervorlage von gestern zur Hand genommen und leider bin ich daraus nicht besonders schlau geworden. Ich rufe also Frau Lässer an und stelle mich kurz vor. Sie wirkt aufgeschlossen. Sie erläutert mir den Hintergrund der Vorlage und schließlich habe ich eine Vorstellung davon, worum es geht. Die angehängte Wirtschaftlichkeitsrechnung ist aber falsch. Sie kennt sich damit nicht so aus und wir vereinbaren daher, die heute Nachmittag direkt an ihrem PC zu korrigieren.

Anschließend rufe ich noch Frau Meyer und Frau Peter an, um Termine zu vereinbaren. Frau Meyer ist reserviert und schlägt