# *Es war einmal*

# ein Meeting

*Märchen, wie sie im Jour fixe erzählt würden*



Andreas Bünemann

# Vorwort

*Oder: Wie aus einem gestrichenen Flug ein Buch wurde*



Dieses Buch hatte keinen Projektplan. Kein Budget, kein Kick-off, keine Stakeholder-Analyse. Es hatte nur einen Flug nach Hamburg. Und der ist nie gestartet.

Mein Kollege Martin und ich mussten für unsere Arbeitgeber auf eine Messe nach Hamburg. Wir kommen beide aus der Region Stuttgart und trafen uns am Flughafen. Zufällig. Ohne Abstimmung, ohne Terminserie, ohne Einladung im Kalender.

Rückblickend war das der einzige Teil der Reise, der reibungslos funktionierte.

Nach einer langen Wartezeit wurde der Flug um rund zwei Stunden verschoben. Für solche Situationen gibt es in jedem Unternehmen ein klares Eskalationsverfahren. Wir hatten unseres sofort parat: Wir suchten uns ein Bier.

Kurz darauf wurde der Flug komplett gestrichen.

Ein Konzern hätte jetzt eine Taskforce gegründet und die Lage in einem Crisis Call bewertet. Wir haben einen strategischen Pivot gemacht: Roadtrip. Stuttgart–Hamburg, rund acht Stunden im Auto.

Irgendwann ging es um Sprache. Um Kollegen, die nicht mehr „Ja“ sagen, sondern „Da bin ich voll aligned“. Um Meetings, die „kurz“ heißen und neunzig Minuten dauern. Und um eine Generation, für die alles entweder „slay“ oder „cringe“ ist.

Da kam mir eine Idee. Was passiert, wenn man eine KI bittet, ein Märchen so zu erzählen, als wäre es in einem Jour fixe passiert?

Das Ergebnis war so absurd, dass ich es sofort vorlesen musste. Martin lachte. Also schrieb ich das nächste Märchen um. Und das nächste. Und noch eins.

Martin war dabei Testpublikum, Fokusgruppe und Qualitätssicherung in einer Person. Seine Rückmeldung kam ohne Fragebogen und ohne Bewertungsskala. Sie bestand aus Lachen. Eine bessere KPI hatte ich in meinem Berufsleben noch nicht.

Die acht Stunden vergingen wie im Flug. Was angesichts der Umstände eine gewisse Ironie hat.

Irgendwann sagte Martin: „Das muss man als Buch rausbringen."

Hier ist es.

Ein Wort zur Entstehung, weil es dazugehört: Die allerersten Fassungen dieser Geschichten hat eine KI geschrieben. Auf der Autobahn, in wenigen Minuten, als Rohentwurf.

Rohentwürfe sind allerdings wie erste Meeting-Protokolle. Es steht viel drin, aber noch nicht das Richtige.

Nach der Fahrt habe ich mir jede Geschichte noch einmal vorgenommen. Ich habe Märchen ausgetauscht und neue dazugenommen, Pointen zugespitzt, das Business-Denglisch deutlich hochgedreht und jeder Geschichte ihren eigenen Abschlussbericht verpasst. Aus fünf Märchen wurden fünfzehn, aus einem Gag auf der Autobahn ein Buch.

Die KI hat den ersten Entwurf geliefert. Was daraus geworden ist, habe ich entschieden, umgebaut und so

lange gepimpt, bis ich beim Lesen selbst wieder lachen musste.

Die Märchen in diesem Buch sind alt. Die meisten haben die Brüder Grimm aufgeschrieben, eins stammt von Andersen, eins von Goethe, und das Volk hat sie jahrhundertelang weitergegeben. Niemand von ihnen hatte je ein Steering Committee.

Ich habe das nachgeholt.

Alle Figuren sind frei erfunden oder seit über zweihundert Jahren im Märchenwald tätig. Ähnlichkeiten mit Ihrem Vorgesetzten sind rein zufällig. Wenn Sie beim Lesen trotzdem an jemanden denken, behalten Sie das bitte für sich. Das ist gelebte Unternehmenskultur.

Viel Spaß beim Lesen. Ich nehme das Feedback gerne mit.

# Inhalt


1 **Des Kaisers neue Kleider** ..... 9
*Ein ganzheitlicher Fashion-Rollout mit unerwarteter Genitaltransparenz*

2 **Der Froschkönig** ..... 18
*Ein royales Change-Projekt mit amphibischem Dienstleister und eskalierendem Scope*

3 **Die Bremer Stadtmusikanten** ..... 27
*Vier Low Performer, ein ungeklärtes Geschäftsmodell und eine feindliche Standortübernahme*

4 **Der gestiefelte Kater** ..... 38
*Eine Go-to-Market-Strategie auf Basis von Schuhen, falschen Angaben und einem verschwundenen Immobilienbesitzer*

5 **Der Zauberlehrling** ..... 48
*Ein unbeaufsichtigter Automatisierungs-Rollout mit stark wachsendem Wasserschaden*

6 **Der Hase und der Igel** ..... 58
*Ein Performance-Vergleich mit überraschend identischem Zweitstandort*

7 **Frau Holle** ..... 65
*Ein Performance Review mit zwei Mitarbeiterinnen und sehr unterschiedlichem Bonus*

8 **Der Wolf und die sieben jungen Geißlein** ..... 73
*Eine Pflichtschulung zur Informationssicherheit, die leider erst danach stattfand*

9 **König Drosselbart** ..... 81
*Ein Rebranding mit vorübergehendem Personal-Downgrade*

10 **Tischlein deck dich** ..... 90
*Drei Assets, ein Gastwirt und ein sehr kurzer Weg zur Compliance*

11 **Rumpelstilzchen** ..... 98
*Ein Dienstleistungsvertrag mit fragwürdiger Vergütungsklausel und schwacher Datensicherheit*

12 **Hänsel und Gretel**.....106
*Ein Kostensenkungsprogramm mit Outplacement in eine Süßwarenimmobilie*

13 **Rotkäppchen**.....115
*Ein Phishing-Angriff mit Nachthaube und sehr großen Augen*

14 **Die Gänsemagd**.....123
*Ein Identitätsbetrug im Onboarding, aufgedeckt durch einen sprechenden Pferdekopf*

15 **Schneewittchen**.....132
*Ein 360-Grad-Feedback mit nur einem Feedbackgeber und drei Eskalationsstufen*

**Nachwort**.....143

**Anhang: Glossar**.....145

# 1

# Des Kaisers neue Kleider

*Ein ganzheitlicher Fashion-Rollout mit unerwarteter Genitaltransparenz*



Es war einmal ein Kaiser, der seine gesamte Persönlichkeit in Kleidung investiert hatte.

Andere Herrscher interessierten sich für Straßen, Handel oder die Frage, ob ihre Untertanen etwas zu essen hatten. Dieser Kaiser interessierte sich für Ärmel.

Er hatte für jede Stunde ein anderes Gewand. Wenn jemand nach ihm fragte, hieß es nicht, er regiere gerade. Er befand sich in einer strategischen Anprobe.

Für Regierungsgeschäfte hatte er keine Bandwidth. Sein Kalender war voll mit Appearance Reviews, saisonalen Stoffentscheidungen und einem wiederkehrenden Termin namens „Ich vor dem Spiegel“.

Das Volk bezahlte. Der Kaiser glänzte. Im Finanzwesen hatte man gelernt, bestimmte Fragen lieber als Gedankenexperiment im eigenen Kopf zu behalten.

### Zwei externe Experten mit sehr leichtem Gepäck

Eines Tages kamen zwei Betrüger in die Stadt. Sie bezeichneten sich als Boutique Consultancy für disruptive Textile Solutions.

Sie konnten angeblich den schönsten Stoff der Welt herstellen. Farben, Muster und Qualität seien absolut next level.

Zusätzlich besitze das Material eine besondere Eigenschaft: Wer dumm oder für sein Amt ungeeignet sei, könne es nicht sehen.

Der Kaiser war begeistert. Ein Kleidungsstück mit integrierter Personaldiagnostik. Endlich konnte man im Vorbeigehen feststellen, welche Führungskräfte künftig ihre Büros räumen sollten.

Die beiden erklärten, sie lieferten keinen gewöhnlichen Anzug. Es gehe um eine ganzheitliche Neupositionierung der imperialen Appearance entlang einer zukunftsfähigen Sichtbarkeitsstrategie.

Der Kaiser verstand kein Wort. Es klang aber teuer genug, um richtig zu sein.

Er gab ihnen Geld, Räume und die besten Materialien. Die Berater stellten zwei leere Webstühle auf und begannen mit der Arbeit.

Genauer gesagt: mit der sichtbaren Darstellung einer Arbeit, deren Ergebnis unsichtbar bleiben sollte.

#### Das Kick-off

Zunächst gab es einen Workshop mit zwölf Hofbeamten. Niemand wusste genau, weshalb er eingeladen war. Alle hatten allerdings den Eindruck, ihre Abwesenheit könnte später als fehlendes Commitment ausgelegt werden.

Ein Schneider war nicht dabei. Das wäre zu operativ gewesen.

Auf einem großen Brett stand „IMPERIAL APPEARANCE TRANSFORMATION“. Darunter zeigte ein Pfeil nach rechts.

Niemand wusste, was rechts lag. Die Richtung wirkte trotzdem positiv.

Fragen nach dem konkreten Lieferumfang wurden auf einem Themenparkplatz gesammelt. Dieser Parkplatz war nach kurzer Zeit deutlich besser ausgestattet als die Webstühle.

Die Betrüger verlangten feinste Seide und kostbares Goldgarn. Beides steckten sie ein. Dann bewegten sie vor den leeren Webstühlen sehr engagiert ihre Hände.

Das Projekt hatte jetzt Budgetverbrauch, regelmäßige Aktivität und keinerlei überprüfbares Ergebnis.

Aus Sicht des Hofes war es damit bereits bemerkenswert weit fortgeschritten.

#### Die erste Quality Review

Der Kaiser schickte seinen ältesten Minister. Ein erfahrener Mann, der schon viele Projekte begleitet und noch mehr davon überlebt hatte.

Er betrat den Raum und sah nichts.

Die Betrüger zeigten auf die Webstühle und erklärten die außergewöhnliche Farbwirkung. Der Minister nickte langsam und sagte „Mhm“.

Eine Äußerung, die in Beratungsgesprächen zwischen vollständigem Verständnis und akuter innerer Auflösung praktisch alles abdeckt.

Er hatte drei Möglichkeiten: Er war dumm. Er war ungeeignet. Oder die Webstühle waren leer.

Die dritte Möglichkeit erschien ihm beruflich am gefährlichsten.

Also lobte er das Muster.

Die Betrüger erklärten ihm ausführlich, was er angeblich sah. Der Minister merkte sich jedes Wort. Wenn man

schon keine eigene Wahrnehmung nutzen konnte, musste wenigstens das Reporting stimmen.

„Ich sehe hier sehr viel Potenzial“, sagte er schließlich.

Das war technisch korrekt. Potenzial für Stoff bestand durchaus. Stoff selbst war keiner vorhanden.

#### Reporting an die Geschäftsführung

Zurück im Palast berichtete der Minister von einer außergewöhnlichen Leichtigkeit des Materials.

Nichts wiegt schließlich sehr wenig.

Er sprach von einer dynamischen Entwicklungsphase bei gleichzeitig hohem Reifegrad. Der Kaiser war zufrieden. Der Minister hatte erfolgreich vermieden, entweder sich selbst oder das Projekt infrage zu stellen.

Die Betrüger verlangten weiteres Geld. Man befinde sich an einem entscheidenden Milestone und müsse die nächste Phase finanziell sauber unterlegen.

Der Kaiser zahlte erneut. Niemand hatte verstanden, was in Phase eins geliefert worden war. Gerade deshalb erschien es sinnvoll, Phase zwei nicht durch unnötige Rückfragen zu verzögern.

#### Eine zweite, unabhängige Einschätzung

Ein weiterer Beamter wurde geschickt. Auch er sah nichts.

Auch er lobte den Stoff.

Damit lagen zwei unabhängige Bewertungen vor, die übereinstimmend bestätigten, dass niemand den Mut hatte, eine Bewertung abzugeben.

Am Hof sprach man von einer belastbaren Datenlage.

Die beiden Betrüger erhielten Titel. Das stärke die Partnerschaft und fördere eine vertrauensvolle Teamdynamik.

Sie waren nun hochdekorierte Fachleute für einen leeren Raum mit Geldzufluss.

#### Der Kaiser geht in den Deep Dive

Schließlich besuchte der Kaiser die Werkstatt selbst. Er nahm ein großes Gefolge mit. In Gruppen musste man seine Gedanken wenigstens nicht allein verantworten.

Die Minister zeigten auf die Webstühle und schwärmten.

Der Kaiser sah nichts. Absolut nichts.

Ein unangenehmer Moment, wenn man gerade feststellen möchte, wer für sein Amt ungeeignet ist, und die Diagnose unmittelbar auf einen selbst zurückfällt.

Er lächelte.

„Genau das war auch mein Gedanke“, sagte er, nachdem jemand das Muster gelobt hatte.

Es war nicht sein erster Gedanke. Es war lediglich der erste, der sich veröffentlichen ließ.

Die Betrüger erklärten, das Material dürfe nicht anhand überholter Kriterien beurteilt werden. Physische Sichtbarkeit sei bei einer derart fortschrittlichen Lösung nur begrenzt aussagekräftig.

Der Kaiser fand diese Formulierung überzeugend. Sie verlangte nicht von ihm, laut zu sagen, dass er nichts sah.

#### Budgeterhöhung ohne Materialzuwachs

Das Projekt wurde teurer. Die bisherige Entwicklung habe gezeigt, dass die Umsetzung komplexer sei als ursprünglich angenommen.

Niemand wusste, was an nichts inzwischen schwieriger geworden war. Aber steigende Komplexität klang nach einem guten Grund für eine weitere Zahlung.

Ein Beamter fragte vorsichtig nach einem verbindlichen Lieferumfang. Die Betrüger erklärten, eine zu frühe Festlegung könne die Innovationsfreiheit erheblich einschränken.

Der Beamte entschuldigte sich.

#### Die finale Anprobe

Am Tag der großen Prozession war alles bereit. Die Betrüger hielten eine unsichtbare Hose hoch. Dann eine unsichtbare Jacke. Dann einen unsichtbaren Mantel.

Kleiderbügel brauchten sie nicht. Das vereinfachte die Logistik enorm.

Der Kaiser zog sich aus. Die Betrüger kleideten ihn in nichts und korrigierten anschließend mehrere nicht vorhandene Falten.

Ein Höfling lobte den körpernahen Sitz. Selten war eine feige Aussage so präzise gewesen.

Ein anderer erklärte, die neue Kleidung bringe die Persönlichkeit des Kaisers besonders unmittelbar zur Geltung. Der Kaiser hätte in diesem Moment lieber wenigstens eine Hose zur Geltung gebracht.

Stattdessen sagte er: „Von meiner Seite gibt es keine Blocker."

#### Der öffentliche Rollout

Dann trat er hinaus.

Nackt.

Mit der Haltung eines Mannes, der sehr viel Geld ausgegeben hatte und jetzt darauf angewiesen war, dass niemand eine einfache Beobachtung aussprach.

Die Menschen lobten die Kleidung. Niemand wollte dumm erscheinen oder berufliche Schwierigkeiten bekommen. Ein Lob kostete schließlich erst einmal nichts. Das eigentliche Projekt hatte bereits genug gekostet.

Zwei Diener trugen die unsichtbare Schleppe. Einer bückte sich zwischendurch besonders aufmerksam. Wer nichts fallen lassen konnte, musste seine Sorgfalt auf andere Weise sichtbar machen.

Ein Händler öffnete den Mund. Seine Frau stieß ihn in die Seite. Er erklärte daraufhin, die neue Mode wirke sehr transparent und modern.

Auch die Belüftung musste ausgezeichnet sein.

#### Ein Kind wird nicht abgeholt

Dann sagte ein Kind: „Aber der hat ja gar nichts an!“

Kein Vorwort. Keine Folie. Kein Hinweis darauf, dass man die Beobachtung zunächst in kleiner Runde vorab alignen müsse.

Einfach ein verständlicher Satz.

Das Kind hatte keine Position am Hof und entsprechend wenig berufliche Angriffsfläche. Sein persönliches Risiko bestand hauptsächlich darin, früher ins Bett geschickt zu werden.

Die Menschen flüsterten. Dann wiederholten sie den Satz. Schließlich sagten es alle.

Am Hof entstand kurzfristig der Wunsch, die Körperteile des Kaisers kommunikativ offline zu nehmen. Dafür waren sie allerdings bereits zu lange online.

### Das Management bleibt handlungsfähig

Der Kaiser wusste nun ebenfalls, dass er nackt war. Er ging trotzdem weiter.

Die Veranstaltung war angekündigt. Die Gäste waren da. Der Ablauf stand. Man konnte einen solchen Rollout nicht wegen einer einfachen Hose infrage stellen.

Also hielt er sich besonders gerade.

Ein Fehler mit aufrechter Körperhaltung sah wenigstens nach einer bewussten Entscheidung aus.

Die Betrüger waren inzwischen verschwunden. Sie hatten echtes Gold, echte Seide und echtes Geld erfolgreich aus dem Projekt herausgelöst und sich selbst an einen anderen Standort transferiert.

### Der Lessons-Learned-Workshop

Am nächsten Tag gab es eine Nachbesprechung. Drei Stunden. Siebzehn Teilnehmende.

Das Kind war nicht eingeladen. Man wollte die Diskussion konstruktiv halten.

Es wurde über bessere Kommunikation gesprochen. Über früheres Alignment. Über eine intensivere Begleitung der Customer Journey.

Die Frage, ob überhaupt Kleidung vorhanden gewesen sei, wurde auf einen Folgetermin verschoben. Man richtete einen wöchentlichen Abstimmungskreis ein.

Auf dem großen Brett stand jetzt „OWNERSHIP“. Darunter zeigte ein Pfeil nach rechts.

Die Richtung blieb positiv.

ABSCHLUSSBERICHT

> *Der Rollout hat eine außergewöhnlich hohe Aufmerksamkeit erzielt. Im Bereich textile Sichtbarkeit besteht weiterhin Entwicklungspotenzial.*

Das Budget war weg.

Die Berater waren weg.

Der Kaiser hatte keine Hose.

**Aber alle waren aligned.**