

Guten Abend zusammen,

vielen Dank, dass Sie heute hier sind.

Ich verspreche, es wird nicht zu lang – wobei, Sie kennen mich:

Wenn ich einmal anfangen zu erzählen, ist die einzige echte Stoppuhr in diesem Raum vermutlich eine Kaffeemaschine.

41 Jahre.

Als ich 1985 hier als Azubi im Vertrieb angefangen habe, gab es noch mehr Papier als Server und mehr Telefone mit Schnur als E-Mails im Posteingang.

Damals hätte ich nicht gedacht, dass ich eines Tages als „Der Chef mit den bunten Socken“ verabschiedet werde.

Aber so ist es gekommen – und ich trage sie heute natürlich mit voller Absicht.

Was für ein Weg.

1995 der erste Großkunde.

Ich erinnere mich an den Tag, als wäre es gestern gewesen: Wir hatten das Angebot dreimal umgeschrieben, ich hatte die Nacht davor mehr Kaffee als Schlaf, und als die Zusage kam, habe ich im Flur vor lauter Erleichterung die falsche Richtung eingeschlagen und bin im Archiv gelandet.

Das Lachen dort hat länger gehalten als die Tinte auf dem Vertrag.

Es war ein Signal:

Wir können groß denken, wenn wir uns trauen.

2003 dann der Wechsel in die Geschäftsleitung.

Keine neue Welt, aber plötzlich ein anderer Blickwinkel.

Plötzlich waren es nicht nur Zahlen, Verträge und Termine, sondern Menschen, die mir ihre Pläne, Bedenken und guten Ideen auf den Tisch legten.

Und ich habe früh gemerkt:

Offene Türen sind nur dann etwas wert, wenn dahinter jemand sitzt, der zuhört.

Deshalb blieb meine Tür offen – und wenn sie zu war, dann höchstens, weil ich sie wieder nicht richtig eingehängt hatte.

2011 die Eröffnung des Standorts Süd.

Großer Tag, viele Gäste, Presse, Band, alles perfekt vorbereitet.

Bis auf die Schere.

Die lag, wie sich später herausstellte, da, wo wichtige Dinge immer liegen: in irgendeinem Kasten, der „gleich da ist“.

Ich stand vorne, suchte, lächelte, suchte weiter – und holte schließlich meinen Schlüsselbund hervor.

Ein kurzes Rucken, ein kleiner Riss, ein recht überzeugender Schnitt.

Das Band fiel, die Köpfe der Kameras hoben sich, und jemand rief „Das nenne ich Pragmatismus!“

Seitdem trägt ein eher unscheinbarer Schlüssel an meinem Bund den stolzen Beinamen „Banddurchtrenner“.

Er ist heute auch dabei – ich habe mich aber entschieden, ihn heute nicht mehr zu benutzen.

2016 haben wir die digitale Transformation gestartet – und, kleiner Unterschied zu manch anderen, wir haben sie nicht nur angekündigt, wir haben sie gemacht. Nicht alles glänzte von Anfang an.

Mein erstes digitales Freigabeformular habe ich versehentlich zweimal abgesendet, und die IT fragte zurück, ob ich es „aus künstlerischen Gründen“ dupliziert hätte.

Unsere erste virtuelle Teamsitzung endete damit, dass ich eine halbe Stunde auf stumm sprach und dachte, ich hätte eine besonders ruhige Gruppe erwischt.

Aber wir sind drangeblieben.

Weniger Papier, weniger Wege, mehr Transparenz, mehr Tempo.

Und vor allem:

Mehr Zusammenarbeit über Abteilungen hinweg.

Nicht perfekt, aber stetig.

Das hat uns stark gemacht.

Dann 2020.

Das Krisenjahr, das wir alle nicht vergessen

[Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf ruhestandsrede.de](#)

Die Zeit, in der wir gelernt haben, wie viel Nähe in Distanz stecken kann, wie viel Verantwortung in jedem Einzelnen ruht – und wie weit man mit Teamgeist und einer Kaffeeflatrate kommt.

Wir haben ausprobiert, verworfen, angepasst.

Es gab Tage, da haben wir uns gegenseitig an die Kameraeinstellung erinnert, an Masken, an Ruhe und an das, was zählt:

Gemeinsam die Lage tragen, statt einander die Lage zu erklären.

Ich habe damals bewusst gesagt:

Wir fragen nicht „Wer war’s?“, sondern „Was braucht es jetzt?“

Das Prinzip ist geblieben.

Und ich wünsche mir, dass es bleibt.

Wenn ich auf diese Jahre schaue, dann sehe ich keine glänzenden Schlagzeilen, sondern viele kleine, konkrete Momente.

Mittwoch, 10 bis 12 Uhr, offene Tür – Sie erinnern sich.

Manchmal standen drei von Ihnen im Türrahmen, einer auf dem Flur, eine Kollegin mit Kaffeebecher im Halteverbot.

Das Whiteboard mit dem Kernsatz „Weniger Mails, mehr reden“ wurde zur Litfaßsäule unserer Arbeit.

Und an meiner Pinnwand hing dieser gelbe Zettel:

„Problem gesehen = Problem gehört dir – für 10 Minuten.

Danach holen wir uns die richtigen Leute dazu.“

Das war nie als Witz gemeint.

Sondern als Einladung zur Verantwortung.

Zu Humor in stressigen Zeiten musste ich mich nicht zwingen.

Wenn es hektisch wurde, habe ich noch bewusster versucht, die Schultern im Raum zu senken.

Ein trockener Kommentar, eine bunte Socke, die unter dem Anzug hervorblitzte – manchmal reicht so wenig, damit man wieder atmen kann.

Apropos Socken:

Viele von Ihnen wissen, dass ich am Wochenende gern über Flohmärkte streife.

Nicht um Porzellan zu retten, sondern um Muster zu finden.

Flamingos, Gewitterwolken, Zirkel und Lineale – ich habe ein Sockenmuster für beinahe jedes Projekt, das wir angegangen sind.

Die „Transformation 2016“ sind für mich die mit den kleinen Pixeln, die nach oben wandern.

Der „Großkunde 1995“ sind die mit den dezenten Streifen – unauffällig, aber tragfähig.

Und das Krisenjahr?

Schlicht schwarz, mit einem winzigen grünen Faden am Saum.

Weil man in schweren Zeiten nicht lauter, sondern beharrlicher wird.

Es wäre anmaßend zu sagen, das alles hätte ich gemacht.

Wahr ist:

Ich durfte begleiten, anschieben, Türen aufschließen, ein paar Stolpersteine wegräumen – manchmal auch reinlegen, wenn es uns gebremst hat, zu schnell über wichtige Fragen hinwegzugehen.

Gemacht haben es Sie.

Diejenigen, die im Vertrieb immer noch nicht müde sind, nein für ein Vielleicht zu nehmen.

Diejenigen, die in der Produktion aus „so geht das nicht“ ein „so geht das auch“ machen.

Die Logistik, die aus Engpässen Lösungen baut.

Die IT, die mich geduldig vom „Wie drucke ich das hier aus?“ zum „Wir automatisieren das“ begleitet hat.

Das Controlling, das Zahlen nicht nur liest, sondern versteht.

Das HR-Team, das Menschen wachsen lässt.

Und alle, die dafür sorgen, dass es läuft, wenn andere schlafen.

Ein besonderer Dank geht heute an meine Assistenz.

Sie haben über Jahre hinweg zuverlässig meine Kalender-Katastrophen gerettet.

Sie haben Serientermine so umsortiert, dass ich es gelegentlich für Magie hielt.

Sie haben mir die richtigen Unterlagen in die Hand gedrückt, wenn ich schon wieder mit dem falschen Ordner unterwegs war.

Kurz:

Sie haben dafür gesorgt, dass ich häufig dort war, wo ich sein sollte – und nicht

da, wo ich hingelaufen wäre.

[Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf ruhestandsrede.de](https://www.ruhestandsrede.de)

Wenn ich gefragt werde, was mir wichtig war, dann ist die Antwort eigentlich einfach:

Offene Türen, klare Worte, Humor in stressigen Zeiten, Verantwortung statt Schuldzuweisungen.

Offene Türen, damit Ideen einen kürzeren Weg haben.

Klare Worte, weil Nebel die Arbeit erschwert.

Humor, weil Ernsthaftigkeit nicht mit Schwere verwechselt werden darf.

Verantwortung, weil Fingerzeigen noch nie etwas gebaut hat, außer Zäune.

Ich habe viel gelernt.

Zum Beispiel, dass „kurz mal“ nie kurz ist.

Dass man eine E-Mail mit fünf Empfängern besser als Gespräch beginnt.

Und dass die beste Art, einen Konflikt zu lösen, damit anfängt, den Satz „Sie haben recht“ zumindest innerlich einmal ernsthaft zu prüfen.

Ich habe auch gelernt, dass Entscheidungen getroffen werden müssen, auch wenn die Datenlage unvollständig ist.

Nicht unachtsam, nicht leichtfertig – aber rechtzeitig.

Und dass man Fehler nicht gutreden kann, sondern nur gut behandeln.

Sie wissen, wie sehr ich das Wandern liebe.

Die Alpen sind mein gleichmäßiger Takt.

Wer schon einmal frühmorgens einen Grat entlanggelaufen ist, der kennt dieses Gefühl:

Links fällt es ab, rechts auch, und der Blick nach vorne zwingt einen dazu, bewusst zu setzen, was man tut.

So fühlt sich Führung für mich an.

Nicht als Höhepunkt, sondern als Gratweg.

Manchmal ist das Wetter gnädig, manchmal wird man klein zwischen Himmel und Tal.

Aber man weiß, warum man unterwegs ist.

Und man weiß, dass man nicht alleine geht.

In meinem neuen Lebensabschnitt wird es mehr davon geben.

[Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf funestandsrede.de](https://www.funestandsrede.de)

Mehr Bergluft, mehr Stille am Morgen, mehr Espressoexperimente in der Küche – und ja, mehr Flohmärkte.

Ich werde bestimmt noch die eine oder andere Socke finden, bei der ich mich frage, warum es sie gibt.

Und sie dann trotzdem kaufen.

Ich freue mich darauf, Ihre Erfolge von außen zu sehen.

Ohne die Verantwortung, aber mit dem gleichen Interesse.

Vielleicht schicke ich ab und zu ein Foto von einem Gipfelkreuz – nicht als Mahnung, sondern als Gruß.

Was wünsche ich mir für Sie?

Dass Sie mutig bleiben.

Dass Sie weiter fragen „Warum nicht?“ statt „Warum?“

Dass Sie die digitale Arbeit nicht als Projekt, sondern als Haltung verstehen.

Dass Sie Fehler als Datenpunkte behandeln und Erfolge als Etappenziele.

Dass Sie die kurzen Wege beibehalten und die langen Atemzüge pflegen.

Und dass Sie nie vergessen:

Es ist leichter, Verantwortung zu teilen, als Schuld zu verteilen.

Ich weiß, dass Sie in guten Händen sind.

Führung ist bei uns kein Titel, sondern eine Praxis, die täglich geübt wird.

Daran wird sich nichts ändern, nur weil ein Paar bunte Socken den Raum verlässt.

Im Gegenteil:

Ich bin überzeugt, dass neue Farben dazukommen.

Bevor ich zum Schluss komme, noch ein letzter Blick auf die kleinen Dinge, die ich mitnehme.

Den „Banddurchtrenner“-Schlüssel, der zuhause an einen Haken kommt.

Die Notizbücher, in denen zwischen To-dos immer ein paar Striche stehen, die aussehen wie Berge.

Die Kaffeebohnenliste, auf der hinter einigen Sorten „zu sauer“ steht und hinter anderen „genau richtig für Montags“.

Und viele Sätze, die wir uns über die Jahre angewöhnt haben.

[Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf ruhestandsrede.de](https://ruhestandsrede.de)

Mein Lieblingssatz bleibt:

„Wir fangen an, dann sehen wir weiter.“

Weil er Bewegung und Demut verbindet.

Ich danke Ihnen allen für das Vertrauen, das Mitdenken, das Widersprechen, das Aushalten, das Vorangehen.

Für Tage, die leicht waren, und für Tage, die schwer waren.

Für Anrufe spät und Mails früh.

Für das Lachen im Flur, das „Haben Sie mal zwei Minuten?“ vor der Tür, und das „Ich hab da was ausprobiert...“ in Meetings.

Und ganz besonders danke ich denen, die selten im Rampenlicht stehen, aber immer im Lichtkegel dessen, was gelingt.

Ich wünsche uns allen:

Euch weiter Mut für neue Wege – und mir genügend Bergluft, Espresso und Zeit, Ihre Erfolge staunend von außen zu bewundern.

Wenn Sie sich also fragen, was ich jetzt mache, wenn es hier hektisch wird:

Ich atme ein, höre zu und setze einen Schritt nach dem anderen – auf einem Pfad, der selten beschildert ist, aber meistens in die richtige Richtung führt.

Und wenn irgendwann wieder ein Band durchtrennt werden muss und die Schere fehlt:

Sie wissen, wo Sie mich finden.

Ich bringe den Schlüssel mit.

Vielen Dank.

Diese Rede wurde mit ruhestandsrede.de erstellt. Beantworten Sie ein paar Fragen und generieren Sie Ihre eigene personalisierte Rede jetzt auf ruhestandsrede.de

Erstellen eine eigene personalisierte Rede auf ruhestandsrede.de