Als wir noch alle an einen Tisch passten

Unternehmerroman über eine Firma im Wachstum



Dr. Dieter Bischop

Als wir noch alle an einen Tisch passten

Unternehmerroman über eine Firma im Wachstum

Dr. Dieter Bischop

Wichtiger Hinweis

Dieses Buch ist ein Roman. Figuren, Unternehmen und Handlungsabläufe sind literarisch verdichtet und verfremdet. Einzelne Motive beruhen auf Erfahrungen aus der beruflichen Praxis des Autors. Keine Figur bildet eine reale Person ab und kein Handlungsstrang einen einzelnen realen Fall. Die Nemuno GmbH gibt es nicht.

Verdichtet wurde, damit sichtbar wird, was sich sonst über Jahre verteilt und im Einzelnen leicht übersehen wird. Was bleibt, ist das Muster, nicht der Fall.

Dr. Peter Holt ist eine literarische Figur. In ihn sind einzelne biografische Erfahrungen des Autors eingeflossen, darunter die gegen Ende geschilderte Episode aus der Physik.

Was Dr. Holt im Verlauf der Geschichte an Zahlen, Schwellenwerten und Faustregeln nennt, sind Orientierungswerte aus der Praxis des Autors und keine empirisch abgesicherten Kennzahlen. Was dieses Buch zu rechtlichen und vergütungsbezogenen Fragen sagt, ersetzt keine Beratung im Einzelfall.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text überwiegend die männliche Form verwendet. Gemeint sind stets alle Geschlechter.

Ein lebendiges Buch

Dieses Buch ist fertig, aber nicht abgeschlossen. Was ich in meiner Arbeit weiter verstehe, geht in die nächste Fassung ein, und was du mir schreibst, auch. Mehr dazu am Ende des Buches.

Auftakt: Als wir noch alle an einen Tisch passten

Heute

„Das hätte über mich laufen müssen“, sagte Christian.

Er sagte es nicht laut. Er legte den Stift hin, parallel zur Tischkante.

„Es war Freitagnachmittag“, sagte Alina. „Der Kunde wollte eine Zusage, bevor er ins Wochenende ging. Ich habe sie ihm gegeben.“

„Und umsetzen muss es mein Team.“

„Es war die richtige Zusage.“

„Das bestreite ich nicht.“ Christian sah einen Moment aus dem Fenster. „Ich hätte es nur gern gewusst, bevor es im Protokoll stand.“

Es war eine Kleinigkeit. Eine Zusage im Vertrieb, richtig gegeben, und die Frage, wer sie hätte geben dürfen, in fünf Minuten zu klären. Sie klärten sie nicht in fünf Minuten. Niemand hob die Stimme. Und trotzdem kühlte der Raum um zwei Grad ab. Es lag nichts Lautes in der Luft. Es lag etwas Altes darin.

Wir saßen zu dritt im Besprechungsraum, Alina Riedl, Christian und ich. Ich begleite dieses Unternehmen seit fast zehn Jahren, seit drei davon Woche für Woche, und an jenem Mittwoch im Frühjahr merkte ich, dass ich das, was ich seit Jahren kannte, nicht länger kleinreden konnte.

Fünfundsiebzig Menschen arbeiteten inzwischen für Nemuno. In knapp dreihundert Werken lief ihre Instandhaltungssoftware. Die Beratung lief, die Zahlen waren gut. Zwei Geschäftsführer an der Spitze, die sich die Firma zu gleichen Teilen teilten, obwohl nur einer von ihnen sie gegründet hatte. Und zwischen ihnen dieses Feine, Ständige. Sie nannten es Temperament. Zwei starke Menschen, die sich eben rieben.

Ich habe es nie so genannt. Ich habe früh gesagt, was es ist, und ich habe es mehr als einmal gesagt, und jedes Mal endete das Gespräch an derselben Stel-

le. Es war eine Wunde, ich kannte sie, und ich kam nicht an sie heran, weil der, um den es ging, nicht mehr im Haus war. Ich habe beiden angeboten, auch ohne ihn anzufangen. Beide wollten nicht.

An jenem Mittwoch habe ich aufgehört, dieses Nein hinzunehmen. Die Wunde saß wieder mit am Tisch, älter als alles, was ich hier je bearbeitet habe.

Um zu erklären, wie ich darauf kam, muss ich zurückgehen. Weit zurück, an den Anfang, zu dem Tag, an dem Christian mich anrief.

⁂

Vor zehn Jahren

Damals waren sie zu acht.

Christian rief an einem Dienstagabend an, spät, und das allein sagte mir schon etwas. Ich kannte ihn von früher, hatte ihn ein Stück begleitet, als er von einem Berufsleben in ein anderes wechselte, vom Militär in die freie Wirtschaft. Ich erinnerte mich an einen Mann, der Ordnung liebte, weil Ordnung ihn einmal am Leben gehalten hatte. Einer, der nicht zum Hörer griff, wenn er selbst eine Lösung sah. Genau deshalb wurde ich hellhörig.

„Wir wachsen“, sagte er. „Acht Leute inzwischen, und es geht schnell. Gute Kunden, das Produkt läuft. Und trotzdem stimmt etwas nicht.“

„Was stimmt nicht?“, fragte ich.

Er brauchte einen Moment. „Das ist es ja. Ich kann es nicht festmachen. Wir bringen die Abschlüsse, aber es knirscht zwischen den Leuten. Als würden wir an einem Getriebe drehen, und es überträgt keine Kraft.“ Er machte eine Pause. „Alina und ich reiben uns auch. Nicht laut. Aber ständig. Wir wissen beide nicht, warum.“

Das war der Satz, bei dem ich zusagte. Nicht schlechte Zahlen riefen mich, es gab keine schlechten Zahlen. Es war ein Mann, der Ordnung schaffen

konnte wie kaum ein anderer und der spürte, dass seine Ordnung ins Leere lief. Wer so etwas bemerkt und ausspricht, ist schon halb auf dem Weg.

„Ich dachte, wir machen mit allen eine Vision“, sagte er. „Einen gemeinsamen Blick nach vorn. Vielleicht greift dann alles wieder ineinander.“

Ich sagte, das machte ich gern. Ich sagte noch nicht, dass eine Vision nur trägt, wenn darunter kein offener Riss liegt, und dass ich deshalb nicht mit der Vision beginnen würde, sondern mit dem, was sich zwischen ihm und Alina rieb. Ich hatte früh gelernt, dass die Aufgabe, für die man gerufen wird, selten die ist, die zuerst zu lösen ist. Sie ist die Tür. Was dahinter liegt, zeigt sich erst, wenn man eingetreten ist.

Ich ahnte nicht, dass ich durch diese Tür zehn Jahre lang gehen würde. Und ich ahnte noch weniger, dass ich an einer Sache Jahr um Jahr vorbeigehen würde, obwohl ich sie längst gesehen hatte, weil ich sie nicht schließen konnte.

⁂

Nemuno hatte fünf Jahre vor jenem Anruf als Idee zweier Menschen begonnen. Alina und Ben, beide Entwickler, beide mit dem Blick nach vorn, beide fähig, einem Kunden ein Produkt zu verkaufen, das es noch gar nicht gab. Sie schrieben die erste Version selbst, gewannen die ersten Kunden selbst, machten alles selbst. In jenen Jahren passten alle, die zur Firma gehörten, an einen Tisch. Man kannte die Namen der Kinder, man wusste, wer schlecht geschlafen hatte. Das ist eine schöne Zeit im Leben eines Unternehmens, und es ist eine gefährliche, denn man hält die Nähe für selbstverständlich und merkt nicht, dass sie an der Größe hängt.

Was zwei Visionäre gut können, ist nach vorn gehen. Was sie schlecht können, ist das Schiff stabil halten. Nemuno bekam Schlagseite. Die Kunden kamen, aber die Rechnungen gingen zu spät raus. Niemand kümmerte sich um die, die schon gekauft hatten. Es gab kein Rechnungswesen, das den Namen

verdiente, keine Abläufe, keine Ordnung. Zwei Menschen ruderten mit aller Kraft, und das Boot lag trotzdem schief im Wasser.

Dann kam Christian. Er brachte genau das mit, was fehlte, Struktur, Prozesse, die ruhige Hand, die aus einem Durcheinander einen Ablauf macht. Er hatte das im Militär gelernt, dort, wo aus Chaos in Minuten Ordnung werden muss. Für Nemuno war er die Rettung. Ohne ihn, das sagen heute beide, wäre die Firma in jenem Jahr gekentert.

Alina und Christian verstanden sich vom ersten Tag an. Sie sahen dasselbe, sie wollten dasselbe, sie ergänzten sich, als hätte man sie füreinander entworfen. Als Christian kam, wuchs die Firma weiter, und ein paar Jahre danach, als sie zu acht waren, holte er mich dazu.

Nur einen gab es da schon nicht mehr. Ben.

Als ich zum ersten Mal von ihm hörte, war er längst gegangen, ein Name in einer alten Geschichte, ein Gründer, den es einmal gegeben hatte. Man erwähnte ihn selten, und wenn, dann in diesem beiläufigen Ton, mit dem Menschen über etwas reden, das abgeschlossen ist. Ich habe diesen Ton damals gehört und nicht sofort weiter gefragt. Aber ich fragte bald. Denn ein Name, über den alle so beiläufig reden, ist selten abgeschlossen. Meistens ist er das Gegenteil. Meistens ist er die Stelle, an die niemand rühren will.

⁂

Ich habe in diesen zehn Jahren viel mit Nemuno gearbeitet, und vieles davon war gut. Wir haben die Vision geschärft, immer wieder. Wir haben Ziele gesetzt und Kennzahlen gefunden, Rollen beschrieben, für jede Stelle eine Karte, wer was tut und woran man es misst. Wir haben die Werkzeuge benutzt, die man in solchen Jahren benutzt, und die Firma ist gewachsen, von acht auf fünfzehn, auf dreißig, auf fünfzig, auf fünfundsiebzig.

Und trotzdem stand in jedem Raum, den ich betrat, unter all den Karten und Zahlen dieselbe unausgesprochene Frage. Nicht „Was ist meine Aufga-

be?“. Das stand auf den Karten. Sondern etwas darunter, das auf keiner Karte stand. Wer bin ich hier. Werde ich gesehen. Und, bei einigen, ganz leise: Gehöre ich noch dazu, so wie früher.

Rollen kann man aufschreiben. Verantwortung kann man verteilen. Aber was Verantwortung im Innern eines Menschen auslöst, ob sie ihn trägt oder erdrückt, das steht auf keiner Karte. Und eine Kennzahl misst, ob ein Ziel erreicht wurde. Sie misst nicht, ob der, der es erreichen soll, sich dabei gesehen oder benutzt fühlt.

Ich wusste das. Ich wusste es seit dem ersten Tag, es ist meine Arbeit, und ich habe es gesagt, sooft es nötig war. Trotzdem habe ich fast zehn Jahre gebraucht, um an einer einzigen Stelle zu Ende zu bringen, was ich dort früh begonnen hatte. Denn aussprechen kann ich. Holen kann ich niemanden. Wer kommt, entscheidet das selbst, und die beiden, die ihn hätten fragen können, wollten nicht fragen.

Christian hatte am Telefon, vor zehn Jahren, von einem Getriebe gesprochen, an dem man dreht, ohne dass Kraft übertragen wird. Ein Getriebe überträgt keine Kraft, wenn ein Zahnrad fehlt. Bei Nemuno fehlte kein Zahnrad in der Struktur. Es fehlte etwas unter der Struktur. Und um das zu finden, musste ich zurückgehen, bis an den Anfang, in die Zeit, als sie noch alle an einen Tisch passten. Bis zu dem Tag, an dem einer von ihnen aufstand und ging, und niemand ihn wirklich verabschiedete.

⁂

Ich kam für die Vision. Ich blieb zehn Jahre. Und die ganze Zeit stand in diesem Haus ein Stuhl, der leer war und auf dem trotzdem noch jemand saß. Ich habe ihn benannt, jedes Mal, wenn ich daran vorbeiging. Und jedes Mal bin ich vorbeigegangen. Das ist das Schwerste an dieser Geschichte.

Kapitel 1: Zwei, die alles selbst machten

Ich war nicht dabei, als Nemuno entstand. Aber ich habe die Anfangszeit später aus so vielen Gesprächen zusammengesetzt, dass ich die Szene vor mir sehe, als hätte ich in der Ecke gesessen.

Ein Büro, das keines war. Zwei Schreibtische, gegeneinandergeschoben, dazwischen ein Kabelsalat, an der Wand ein Whiteboard, das seit Wochen niemand mehr abgewischt hatte, weil auf ihm etwas stand, das noch stimmte. Draußen wurde es dunkel. Drinnen brannte Licht, weil zwei Menschen nicht nach Hause gingen.

Alina und Ben.

Sie hatten an diesem Abend den größten Kunden ihres jungen Lebens gewonnen. Einen Zulieferer aus dem Sauerland, zweihundert Leute, vier Hallen. Dessen Instandhaltungsleiter hatte angerufen, weil seit dem Vormittag eine Presse stand und drei Männer daneben, und keiner der drei wusste, wer den Wartungsplan für diese Presse zuletzt in der Hand gehabt hatte.

Es gab keine Präsentation. Alina fragte. Sie fragte so lange, dass der Mann irgendwann in der zweiten Stunde sein Problem mit ihren Worten beschrieb und nicht mehr mit seinen. Erst danach sagte sie, was sie bauen würden, und Ben hakte ein und sagte, wie. Der Mann kaufte eine Software, die es noch nicht gab.

Danach mussten sie sie bauen. In diesem Moment war das kein Problem. In diesem Moment war es das schönste Gefühl der Welt.

„Wir bauen das übers Wochenende“, sagte Ben.

„Wir bauen das übers Wochenende“, sagte Alina.

Und sie bauten es übers Wochenende.

Das ist die Sorte Geschichte, die Gründer später gern erzählen, und sie erzählen sie zu Recht, denn sie ist wahr und sie ist schön. Es gab keine Rollen und keine Zuständigkeiten, und es gab keine Frage, wer was durfte, weil bei-

de alles durften und alles taten. Wer den Anruf zuerst hörte, ging ran. Wer näher an der Tastatur saß, schrieb den Code. Abends teilten sie sich eine Pizza und rechneten aus, wie lange das Geld noch reichte.

Sie passten an einen Tisch. Buchstäblich. Die ganze Firma passte an einen Tisch, weil die ganze Firma aus zwei Menschen bestand.

Ich mag diese Phase im Leben eines Unternehmens. Sie hat etwas von den ersten Wochen einer Liebe, in denen man noch nicht merkt, dass man Regeln brauchen wird, weil man sich noch keine Wunden zugefügt hat. Alles ist Fluss. Alles ist selbstverständlich. Und genau das ist die Gefahr, die niemand sieht, während er mittendrin steht.

Denn diese Selbstverständlichkeit ist nicht umsonst zu haben. Sie hängt an der Größe. Sie funktioniert, weil zwei Menschen einander den ganzen Tag in die Augen sehen und nichts erklären müssen, was beide ohnehin wissen. Und die Nähe verschwindet nicht mit einem Knall. Sie verschwindet leise, ein Mensch nach dem anderen, den man einstellt, bis eines Tages jemand am Tisch sitzt, dem man erklären muss, was am Anfang keiner Erklärung bedurfte.

Aber so weit war Nemuno an jenem Abend nicht. An jenem Abend waren sie zu zweit, und es war genug.

⁂

Über Alina und Ben muss ich etwas sagen, das ich erst spät verstanden habe, und das den ganzen Rest dieser Geschichte beeinflusst.

Sie waren nicht nur Geschäftspartner. Sie waren ein Paar.

Es klingt naheliegend, fast romantisch. Zwei junge Menschen, die gemeinsam etwas aus dem Nichts erschaffen, Tag und Nacht zusammen, das Werk und die Liebe in einem. So erzählt es sich gut. So haben sie es damals wohl auch selbst gesehen.

Nur stimmte es nicht ganz.

Viele Jahre später, als ich Ben zum ersten Mal gegenübersaß, habe ich ihn danach gefragt. Vorsichtig, denn es ist eine Frage, die weh tut. Ich fragte ihn, ob er und Alina damals ein Paar gewesen seien.

„Auf dem Papier schon“, sagte er.

„Und daneben?“

Er sah eine Weile aus dem Fenster. „Daneben waren wir zwei Leute, die dieselbe Firma liebten. Das haben wir für das andere gehalten.“

Ich habe mir diesen Satz aufgeschrieben, wie ich mir wenige Sätze aufgeschrieben habe. Zwei Leute, die dieselbe Firma liebten, und die das für das andere hielten. Das ist nicht dasselbe, auch wenn es sich eine Weile gleich anfühlt, gerade wenn die Sache alles verschlingt, wenn keine Zeit bleibt, hinzusehen, was zwischen einem selbst und dem anderen eigentlich ist. Die Firma war laut genug, um die Stille zwischen ihnen zu übertönen.

Niemand sprach das aus. Am wenigsten die beiden selbst. Man spricht so etwas nicht aus, wenn gerade der größte Kunde des jungen Lebens unterschrieben hat. Man baut das Produkt übers Wochenende und schiebt die Frage, was man eigentlich füreinander ist, auf einen Zeitpunkt, der nie kommt.

Ich schreibe das hier so früh hin, weil es der leise Grund ist, aus dem eine gewaltige Wirkung erwachsen sollte. Eine Lücke, die keiner benannte. Ein Spalt zwischen zwei Menschen, den die gemeinsame Arbeit zudeckte wie frischer Schnee eine Grube. Man geht darüber, solange der Schnee trägt. Man vergisst, dass darunter etwas offen ist.

Und dann, eines Tages, tritt jemand Drittes hinzu und geht an genau der Stelle.

⁂

Aber ich greife vor, und das tue ich ungern, denn ich habe früh gelernt, dass man eine Geschichte nur versteht, wenn man sie in der Reihenfolge betrachtet, in der sie geschah, nicht in der, in der man sie später deutet.

An jenem Abend also, mit dem unterschriebenen Kunden und der halb gegessenen Pizza, gab es kein Problem. Es gab zwei Menschen und ein Versprechen an einen Kunden, das sie nun einlösen mussten. Sie lösten es ein. Sie lösten in jenen ersten Jahren alles ein, was sie versprachen, und sie versprachen viel, denn beide konnten verkaufen, wie nur Menschen verkaufen können, die selbst brennen für das, was sie anbieten.

Die Kunden kamen. Einer nach dem anderen, dann mehrere gleichzeitig. Und hier, genau hier, begann etwas zu kippen, das in der Freude des Wachsens niemand bemerkte.

Denn ein Kunde, den man gewinnt, will betreut werden. Eine Rechnung, die man stellt, will nachgehalten werden. Ein Versprechen, das man gibt, will erfüllt und dann dokumentiert und dann abgerechnet werden. Zwei Visionäre, die nach vorn stürmen, sind großartig darin, Kunden zu gewinnen. Sie sind miserabel darin, das Gewonnene zu halten. Nicht aus Unfähigkeit. Aus Bauart.

Das Geld kam herein und verschwand wieder, und keiner wusste genau, wohin. Rechnungen gingen zu spät raus oder gar nicht. Ein Kunde, der vor drei Monaten unterschrieben hatte, rief an und fragte, ob ihn eigentlich noch jemand kenne. Alina fing solche Anrufe mit ihrem Charme auf, Ben mit einem nächtlichen Kraftakt, und beide dachten, das sei normal, das seien eben die wilden Jahre.

Es waren nicht die wilden Jahre. Es war eine Firma, die Schlagseite bekam.

Ich habe später ein Bild dafür gefunden, und Ben, als ich ihn viele Jahre danach zum ersten Mal traf, hat bei diesem Bild genickt, als hätte er darauf gewartet, dass es endlich jemand ausspricht.

Ein Boot, auf dem zwei Menschen mit aller Kraft rudern. Sie rudern gut, sie rudern schnell, sie kommen voran. Nur liegt das Boot schief im Wasser, und Wasser steht darin, und es wird mehr. Der erste Reflex ist richtig und le-

bensrettend: Einer muss aufhören zu rudern und anfangen zu schöpfen, sofort, sonst sinkt das Boot, bevor irgendjemand irgendetwas versteht.

Aber das Schöpfen ist nur die halbe Wahrheit, und die kleinere Hälfte. Es holt das Wasser heraus, das schon drin ist. Es sagt nichts darüber, warum es hereinkommt. Und hier stelle ich, wenn man mich ruft, immer dieselbe Frage, die im ersten Moment niemand hören will, weil alle mit Schöpfen beschäftigt sind. Ich frage: Woher kommt das Wasser?

Wer nur schöpft und die Ursache nicht sucht, schöpft für den Rest seines Lebens. Seine ganze Kraft geht in den Eimer statt in die Fahrt. Man kann eine Firma auf diese Weise über Jahre am Leben halten, und die meisten halten das für normal. Bis zu dem Tag, an dem es nicht mehr reicht.

Nemuno näherte sich diesem erschöpfenden Leben. Und keiner der beiden, die ruderten, sah es kommen.

Was sie brauchten, war kein dritter Ruderer. Davon hatten sie zwei, und zwei starke. Was sie zuerst brauchten, war jemand, der das Wasser aus dem Boot schöpfte, jemand, der nicht nach vorn drängte, sondern nach unten sah. Jemand, der Ordnung mitbrachte, wo zwei Visionäre nur Geschwindigkeit hatten. Dieser Jemand kam, und er war ein meisterhafter Schöpfer. Er holte das Wasser heraus und brachte das Boot ins Gleichgewicht, und es lag bald wieder ruhig.

Das war die sichtbare Ursache, und sie war behoben. Nur eine Frage stellte in jenen Jahren niemand: ob unter all dem Wasser, das man Jahr für Jahr so zuverlässig herausschöpfte, nicht doch ein Leck war. Eine Stelle im Rumpf, durch die es von unten drückte.

Ich habe die Frage gestellt, als ich dazukam, und ich habe sie danach noch mehrmals gestellt. Ich fand die Stelle früher, als man denkt. Sie zu heilen, dauerte trotzdem zehn Jahre.

Denn mit diesem Retter begann alles, das Gute und das Schwere, und der Riss, der zwölf Jahre offen blieb.

⁂

Ich habe Nemuno kennengelernt, als der dritte Mann längst an Bord war und das Boot wieder gerade im Wasser lag. Dass einer von Bord gegangen war, damit der andere aufsteigen konnte, wusste ich bald. Was ich erst viele Jahre später begriff, war, wie viel mit ihm von Bord gegangen war. Und dass niemand ihm nachgewinkt hatte.

Kapitel 2: Die Schlagseite

Ben saß an einem Freitagnachmittag vor einem Bildschirm, auf dem eine Liste stand. Offene Rechnungen. Er hatte sie nicht sehen wollen, er war ein Entwickler, kein Buchhalter, aber niemand sonst sah sie an, also sah er sie an. Die Zahl unten rechts war größer, als er gedacht hatte. Nicht die Summe der Ausgaben. Die Summe dessen, was Kunden ihnen schuldeten und was nie eingefordert worden war. Geld, das ihnen gehörte und das sie nicht hatten, weil niemand die Rechnung geschrieben hatte.

Er rechnete kurz. Dann rechnete er noch einmal, weil er dem ersten Ergebnis nicht traute. Dann drehte er sich auf seinem Stuhl herum und bat Alina, kurz herüberzukommen.

„Wir haben ein Problem“, sagte er.

„Wir haben zwölf Probleme“, sagte Alina. „Welches meinst du?“

Sie sagte es im Scherz, im Aufbruchsscherz jener Jahre, in dem jedes Problem nur ein weiterer Beweis dafür war, dass man wuchs. Aber Ben lachte nicht, und das war neu. Ben lachte über die zwölf Probleme sonst am lautesten.

„Wir bekommen unser eigenes Geld nicht rein“, sagte er. „Und ich weiß nicht, wer sich um die Kunden kümmert, die schon bei uns sind. Ich glaube, die Antwort ist: niemand.“

Im Raum wurde es still.

Das ist die Stille, die ich in meiner Arbeit am meisten schätze, auch wenn sie unangenehm ist. Es ist die Stille, in der ein Mensch etwas hört, das er schon lange wusste und nie zugelassen hatte. Man kann sie nicht erzeugen. Man kann nur warten.

Alina kam an diesem Freitag an diesen Punkt. Für einen Moment.

Ich kenne diesen Freitag aus drei Erzählungen, jede aus einem anderen Winkel, und weil die Winkel zusammenpassen, weiß ich, dass er sich so zugetragen hat. Der Winkel, der mir am meisten sagt, war Bens.

Es gibt einen Moment im Leben jeder wachsenden Firma, in dem der Erfolg selbst zum Problem wird. Nicht der ausbleibende. Der eintretende. Das war er.

⁂

Alina und Ben waren nicht nachlässig, nicht faul und nicht blind. Sie taten genau das, wofür sie begabt waren, und nichts von dem, wofür ihnen die Begabung fehlte.

Es gibt einen Denkfehler, dem ich in fast jeder jungen Firma begegne. Man glaubt, wer ein Unternehmen gründen kann, könne auch eines führen. Gründen heißt, aus dem Nichts etwas entstehen zu lassen und Menschen für etwas zu begeistern, das sie noch nicht gesehen haben. Führen heißt, das Entstandene zu ordnen und zu halten. Das sind zwei Begabungen, und sie sitzen selten im selben Menschen.

Alina und Ben hatten beide dieselbe Begabung, die des Gründens. Sie hatten sie doppelt, und das war lange ihre größte Stärke. Zwei Menschen, die beide nach vorn konnten, kamen weit. Aber keiner von beiden sah nach unten.

Ihre Stärke war verdoppelt. Und ihre Schwäche war es auch. Was beiden fehlte, fehlte deshalb der ganzen Firma.

Das ist eine der unbequemsten Wahrheiten über Teams, und sie gilt besonders für Gründer. In der ersten Zeit sucht sich Gleiches gern Gleiches. Der Schnelle sucht den Schnellen, der Visionär den Visionär. Es fühlt sich gut an, weil man dieselbe Sprache spricht. Und genau darin liegt die Falle: Man versteht einander auch in den blinden Flecken. Zwei Menschen, die dieselbe Schwäche haben, halten sie für normal, weil der andere sie teilt.

Ein starkes Team entsteht nicht dadurch, dass zwei gleiche Teile aneinanderliegen. Es entsteht wie bei einem Puzzle. Zwei Teile passen zusammen, weil das eine dort eine Nase hat, wo das andere eine Lücke hat. Das reibt beim Zusammenfügen, aber es hält, weil es ineinandergreift. Alina und Ben waren nicht dieses Puzzle. Sie waren zwei gleiche Teile. Übereinandergelegt sahen sie gleich aus, im Team zeigten sie in dieselbe Richtung. Aneinandergelegt aber passten sie nicht, denn Nase traf auf Nase und Lücke auf Lücke. Das Teil mit der passenden Lücke fehlte noch. Es sollte bald kommen, und es sollte alles verändern.

⁂

An jenem Freitagabend, als die anderen längst gegangen waren, saßen sie wieder zusammen an dem Tisch, an dem alles begonnen hatte. Diesmal lag keine Pizza darauf, sondern die ausgedruckte Liste der offenen Rechnungen.

Sie taten, was sie immer taten. Sie suchten die Lösung in sich selbst. So waren sie eben. Ein Problem tauchte auf, und sie warfen sich dagegen, mit ihrer Kraft, ihrer Cleverness, ihren durchwachten Nächten. Sie beschlossen, ab jetzt disziplinierter zu sein. Sie beschlossen, die Rechnungen künftig freitags zu schreiben. Sie beschlossen, sich abzuwechseln bei der Kundenbetreuung. Sie schrieben es sich auf das Whiteboard, groß, mit Ausrufezeichen.

Ben hat mir das Jahre später beschrieben, und ich schreibe es hier so auf, wie er es gesagt hat.

„Wir haben um halb elf beschlossen, dass wir ab Montag disziplinierter sind. Um zwölf haben wir uns die Hand gegeben. Es war ernst gemeint. Ich habe noch gedacht, dass wir das gut hinkriegen."

Ich habe dieses Whiteboard nie gesehen, aber ich kenne diese Beschlüsse, denn ich sehe sie in jeder Firma, die an dieser Schwelle steht. Es sind gute Beschlüsse. Sie halten zwei Wochen.

Sie halten zwei Wochen, weil sie das Falsche adressieren. Alina und Ben behandelten ihre Schlagseite als Disziplinproblem. Es war ein Bauartproblem. Man kann einen Menschen, der nach vorn gebaut ist, nicht durch guten Willen dazu bringen, dauerhaft nach unten zu sehen. Beim nächsten großen Kunden am Horizont dreht sein ganzes Wesen sich wieder nach vorn, weil es dorthin gehört, und die Rechnungen bleiben wieder liegen.

Was Nemuno brauchte, konnten Alina und Ben sich nicht selbst geben. So sehr sie es auch versuchten. Es fehlte nicht an Willen. Es fehlte an einem Menschen.

Und dieser Mensch stand, ohne dass einer von ihnen es ahnte, bereits kurz davor, durch die Tür zu kommen.

⁂

Alina und Ben suchten die Lösung, wo sie sie immer gesucht hatten. In sich. Sie fanden sie nicht, denn zum ersten Mal lag sie außerhalb der beiden. Sie hieß Christian, und sie brachte die Rettung. Nur brachte sie noch etwas anderes mit, das keiner kommen sah.

Kapitel 3: Der Retter

Christian kam an einem Dienstag, und er sah von der ersten Stunde an nicht, was da war, sondern was fehlte.

Er hat sich an diesem Tag nichts erklären lassen. Er ist mitgelaufen, hat zugehört und Fragen gestellt, und am Abend hatte er drei Dinge auf einem Zettel. Den fehlenden Ablauf für eine Rechnung. Den fehlenden Menschen, der einen Kunden nach dem Kauf anrief. Die fehlende Antwort auf die Frage, wie viel Geld nächsten Monat da sein würde. Er erzählte mir diesen ersten Tag später oft, und die Erinnerung war jedes Mal dieselbe, präzise wie alles an ihm.

„Ich sah eine gute Firma“, sagte er, „die dabei war, an ihrem eigenen Erfolg zu ersticken. Wie jemand, der zu schnell isst.“

So kam Christian. Nicht als Bewerber, sondern als Empfehlung. Ein gemeinsamer Bekannter hatte zu Alina gesagt, es gebe da jemanden, der aus dem Militär in die Wirtschaft wechsle, einer, der Ordnung in Dinge bringe, die keine hätten. Alina, die an jenem Punkt jede Ordnung genommen hätte, die man ihr anbot, lud ihn ein.

Das war Christian. Wo Alina und Ben Möglichkeiten sahen, sah er das Fehlende. Es klingt nach einem Mangel, nach einem Menschen, der immer das Halbleere sieht. Aber es war eine Gabe, und genau die brauchte Nemuno am Rand des Kenterns. Denn ein Boot rettet man nicht, indem man schneller rudert. Man rettet es, indem einer aufhört zu rudern und anfängt zu schöpfen.

Christian hörte nie auf zu rudern. Aber er brachte das Schöpfen mit.

⁂

Woher er es hatte, wusste ich lange nur ungefähr, bis er es mir eines Abends erzählte, und ich verstand vieles besser danach.

Christian kam vom Militär. Er hatte gelernt, dass Ordnung nicht Bürokratie ist, sondern Überleben. Er hatte in Lagen gestanden, in denen aus Chaos in Minuten ein Ablauf werden musste, weil sonst Menschen zu Schaden kamen. Er hatte gelernt, dass ein klarer Plan, an den sich alle halten, mehr wert ist als der geniale Einfall eines Einzelnen im entscheidenden Moment. Und er hatte etwas gelernt, das ihm später zum Verhängnis werden sollte, ohne dass er es je bemerkte: eine Lücke sofort zu schließen.

Wenn in einer Lage eine Aufgabe unerledigt ist, fragt man nicht, wem sie gehört. Man macht sie. Wer zögert, weil er die Zuständigkeit klären will, gefährdet Menschen. Das ist beim Militär richtig, und es hat Christian dort ausgezeichnet.

In einer Firma ist es dasselbe Verhalten und eine andere Wirkung. Eine Lücke in einem Unternehmen ist selten nur eine Aufgabe. Sie ist meistens der Platz von jemandem, der ihn gerade nicht ausfüllt.

Für Nemuno war Christian ein Geschenk. In den ersten Wochen tat er nichts Spektakuläres. Er sah zu, er fragte, er schrieb auf. Dann begann er, Abläufe zu bauen. Ein Ablauf, wie eine Rechnung entsteht und wann sie rausgeht. Ein Ablauf, wer sich um einen neuen Kunden kümmert und wann. Ein Ablauf, der jeden Monat zeigte, wie viel Geld da war und wie viel kommen würde. Nichts davon war glamourös. Alles davon war notwendig.

Und es wirkte. Innerhalb weniger Monate lag das Boot wieder gerade im Wasser. Die Rechnungen gingen raus. Das Geld kam rein. Die Kunden, die vorher das Gefühl gehabt hatten, vergessen zu werden, fühlten sich plötzlich gehalten. Nemuno hörte auf zu sinken und fing wieder an zu fahren, diesmal auf ebenem Kiel.

Alina sah das, und sie wusste sofort, was sie da vor sich hatte. Einen Menschen, der konnte, was sie nicht konnte, und der es nicht als Last empfand, sondern als seine Berufung. Endlich das Puzzleteil mit der passenden Lücke. Keiner wollte sein, was der andere war, und jeder war froh, dass es den anderen gab. Alina konnte wieder ganz nach vorn schauen, weil hinter ihr jemand

auffing. Christian konnte bauen, weil vor ihm jemand die Kunden holte, für die es sich zu bauen lohnte.

Sie waren ein hervorragendes Paar. Ein geschäftliches Paar.

Und genau darin lag das Problem. Eine Ergänzung, die auf der Ebene der Arbeit so mühelos greift, verführt dazu, die Ebene darunter zu übersehen. Christian baute die Abläufe, und mit den Jahren baute er auch die Regeln, nach denen alle lebten. Ohne dass es je einer beschloss, wurde seine Ordnung zum Maß der Dinge. Alina fügte sich ihr in lauter kleinen Selbstverständlichkeiten. Sie führte die Firma nach außen und gab drinnen nach.

Es sollte Jahre dauern, bis dieses Gefälle spürbar wurde, und noch länger, bis jemand es benennen konnte. Gelegt wurde es hier, an dem Tag, an dem die beiden merkten, wie gut sie zusammenpassten.

⁂

Denn es gab ja schon ein Paar bei Nemuno.

Alina und Ben. Die zwei vom ersten Tag. Die zwei, die an einem Tisch begonnen hatten. Die Firma war inzwischen gewachsen, ein paar Leute waren dazugekommen, aber im Kern, dort, wo die Firma sich selbst gehörte, waren es diese zwei. Als Christian kam, wurden sie zu dritt, und für eine Weile schien das die schönste Lösung von allen. Zwei Visionäre und ein Ordnungsstifter, das ist fast eine Formel für Erfolg, man könnte sie in ein Lehrbuch schreiben.

Aber ein System besteht nicht aus Formeln. Es besteht aus Menschen, und Menschen haben Plätze. Nicht auf dem Organigramm. Im Gefüge. Es gibt einen Platz an der Seite, den engsten, den, von dem aus man mit dem anderen die Firma trägt. Bei Nemuno hatte dieser Platz einen Namen, seit dem ersten Tag. Er hieß Ben.

Und nun stand dort ein zweiter.

Es geschah nichts Böses. Niemand verdrängte Ben mit Absicht. Es geschah das, was immer geschieht, wenn ein System eine Not hat und jemand kommt, der die Not stillt: Das System dreht sich zu ihm hin. Alina drehte sich zu Christian, weil Christian ihr gab, was die Firma zum Überleben brauchte. Sie tat es nicht gegen Ben. Sie tat es für Nemuno. Aber Ben, der danebenstand, sah nicht die Firma. Er sah, wie der Mensch, mit dem er begonnen hatte, sich einem anderen zuwandte.

Und er sah es an einer Stelle, an der er ohnehin schon dünnhäutig war. Denn zwischen ihm und Alina war ja längst dieser Spalt, den die Arbeit zugedeckt hatte, der Schnee über der Grube. Solange die beiden zu zweit gegen die Welt standen, trug der Schnee. Nun trat ein Dritter hinzu, ausgerechnet an die Seite von Alina, und mit jedem Schritt, den Christian näher rückte, wurde dem Schnee die Tragkraft entzogen.

Ben begann zu spüren, was er nicht in Worte fassen konnte. Dass sein Platz kleiner wurde. Im Geschäft. Und, so empfand er es, auch daneben.

Ben hat mir später eine Szene erzählt, die klein ist und deshalb genau. Er kam an einem Morgen ins Büro, und Alina und Christian standen am Whiteboard, auf dem ein Plan stand, den er nicht kannte. Ein guter Plan, wie er zugab. Aber einer, an dem er nicht mitgeschrieben hatte.

„Morgen“, sagte er.

„Morgen“, sagte Alina, ohne aufzusehen. „Guck mal, Christian hat das mit den Onboardings gelöst.“

Ben sah es sich an. Es war gut gelöst.

„Seit wann machen wir das so?“, fragte er.

„Seit gestern Abend“, sagte Christian. „Wir saßen noch dran.“

Wir. Ben erzählte mir, er habe an diesem Morgen zum ersten Mal ein Wort gehört, das ihm vorher nie aufgefallen war. Wir. Es hatte einmal ihn und Alina gemeint. Jetzt meinte es Alina und Christian, und er stand daneben und guckte auf ein Whiteboard.

„Ich fand es gut“, sagte er mir, viele Jahre später. „Das ist das Schlimme. Ich konnte nicht mal wütend werden. Es war ja alles richtig.“

Das ist die feinste und grausamste Form der Kränkung. Nicht die, gegen die man sich wehren kann, weil jemand etwas falsch gemacht hat. Sondern die, gegen die man sich nicht wehren kann, weil alle alles richtig machen und man trotzdem langsam aus dem Bild rückt.

Ob er recht hatte mit dem Daneben, ist eine Frage, die ich erst am Ende dieser Geschichte beantworten kann, und ich bin nicht sicher, ob die Antwort so einfach ist, wie Ben sie damals fand. Aber das ist das Wesen einer Kränkung: Sie fragt nicht, ob sie recht hat. Sie ist einfach da, und sie sucht sich Gründe.

⁂

Christian rettete Nemuno. Das ist wahr, und es bleibt wahr, was immer danach geschah. Aber während alle auf die gerettete Firma sahen, sah niemand auf den, der langsam an den Rand rückte. Bis zu dem Tag, an dem Ben aufstand und sagte, er gehe. Und alle so überrascht waren, dass keiner ihn aufhielt.

Kapitel 4: Der leere Stuhl

Der Tag, an dem Ben ging, war kein dramatischer Tag. Das ist das Erste, was mir alle sagten, die dabei waren, und es hat mich lange beschäftigt. Man stellt sich einen Bruch laut vor, mit Türenschlagen, mit Worten, die man nicht zurücknehmen kann. So war es nicht. Es war ein Mittwoch, in einer ganz normalen Besprechung, und es ging um Termine, um einen Kunden, um nichts.

Dann, in eine Pause hinein, sagte Ben es.

„Ich steige aus."

Zwei Menschen, die dabei waren, haben mir diesen Moment beschrieben, und beide erinnerten dasselbe: Zuerst dachte niemand, dass er es ernst meinte.

„Aussteigen wie, Urlaub?", fragte Alina.

„Aussteigen wie aussteigen", sagte Ben. „Aus der Firma."

Es wurde still. Dann redeten alle durcheinander, das ist bei solchen Sätzen immer so, der Mensch, der ihn sagt, ist ruhig, und alle anderen werden laut. Man fragte nach Gründen. Ben nannte sachliche. Er wolle etwas Eigenes, er habe lange nachgedacht, es sei nichts Persönliches. Lauter Sätze, die stimmen und nichts erklären.

Christian, erzählte man mir, habe als Einziger nichts gesagt. Er habe Ben nur angesehen, lange, als suche er etwas in dessen Gesicht, das er nicht fand.

Und Alina? Alina sagte den Satz, der alles über den Moment verrät. Sie sagte nicht „Bleib". Sie sagte nicht „Warum?". Sie sagte:

„Wenn du dir sicher bist."

Ben war sich sicher. Das war er wirklich. Nur war es nicht die Art Sicherheit, die aus Freiheit kommt. Es war die Art, die aus einem Schmerz kommt, den man nicht mehr aushält.

Gerade weil es so leise war, hätte jemand hellhörig werden müssen. Offene Wut ist meist leichter zu erkennen als die Ruhe danach. Sie entlädt sich und ist hinterher kleiner. Wenn ein Mensch, der einmal für eine Sache gebrannt

hat, plötzlich ruhig wird, dann ist das Feuer nicht aus. Es ist nach innen geschlagen. Ben war an jenem Mittwoch sehr ruhig.

Ich habe ihn viele Jahre später gefragt, wie es für ihn gewesen sei, in jener Zeit vor dem Mittwoch. Und er sagte einen Satz, den ich mir aufgeschrieben habe, weil er die ganze Mechanik einer Kränkung in sich trägt.

Er sagte: „Ich habe irgendwann aufgehört, in Räume zu gehen, in denen ich nicht mehr gebraucht wurde."

Man muss diesen Satz zweimal lesen. Niemand warf Ben hinaus. Er ging aus den Räumen, weil er in ihnen ein Gefühl hatte, das schlimmer ist als Streit: überflüssig zu sein. Und ein Mensch, der sich überflüssig fühlt, wartet nicht, bis man es ihm sagt. Er schließt sich selbst aus, bevor ein anderer es tun kann. Das fühlt sich an wie Stolz und ist eine Flucht.

⁂

Bens Weggang ist mehr als eine traurige Geschichte. Er ist der Grund für vieles, was ich gut zwei Jahre später bei Nemuno vorfinden sollte.

Es gibt in jedem menschlichen System ein paar Grundbedürfnisse. Niemand hat sie beschlossen, und ich habe in all den Jahren keines gefunden, das sich durch eine Vereinbarung aufheben ließe. Das einfachste und das mächtigste von allen: Jeder Mensch muss dazugehören dürfen.

Und es gibt eine zweite, die mit der ersten verwandt ist. Wer zuerst da war, hat einen Vorrang. Nicht mehr Rechte, nicht mehr Macht. Einen Vorrang in der Ordnung.

Ben war der Erste. Mit Alina zusammen der Erste. Und nun erlebte er, wie ein Späterer an seinen Platz rückte. Beide Grundregeln waren berührt. Sein Vorrang als Früher. Und, schlimmer, seine Zugehörigkeit. Weil niemand das aussprach, weil alle nur die gerettete Firma sahen, blieb ihm der Schluss, den ein gekränkter Mensch oft zieht: Wenn ich hier nicht mehr dazugehöre, dann gehe ich, bevor ihr es mir sagt.

Er schloss sich selbst aus. Es war seine Wunde, und es war zugleich seine Antwort auf die Wunde. Menschen tun das oft. Sie fügen sich selbst noch einmal zu, was ihnen zugefügt wurde, weil es sich dann wenigstens wie die eigene Entscheidung anfühlt.

⁂

Was dann geschah, war das Vernünftigste von der Welt und zugleich das, was die Wunde für immer versiegelte.

Ben war Gesellschafter. Als er ging, mussten seine Anteile geregelt werden. Man kaufte sie ihm ab, zu einem fairen Preis, das haben mir später mehrere versichert. Gekauft hat sie Christian, aus eigenem Vermögen, und von diesem Tag an gehörte Nemuno den beiden anderen, je zur Hälfte. Alina hielt weiterhin ihre eigene Hälfte. Christian hielt Bens.

Auf dem Papier war das eine saubere Lösung. Ein Gesellschafter geht, seine Anteile werden abgefunden, ein anderer übernimmt sie zum Marktwert. Ein Anwalt würde nicken. Ein Steuerberater würde nicken. Alle würden nicken.

Aber ich habe früh gelernt, dass die Sachebene, auf der alle nicken, und die Ebene darunter, auf der die Menschen fühlen, zwei verschiedene Welten sind, und dass sie einander manchmal gerade widersprechen. Auf der Sachebene wurde Ben fair behandelt. Auf der Ebene darunter geschah etwas anderes.

Denn stell dir vor, wie es für Ben war. Er hatte diese Firma mitgeträumt, mitgebaut, aus dem Nichts. Sie war ein Stück von ihm. Und nun stand er daneben und sah zu, wie sein Stück des Ganzen abgekauft wurde, und zwar von Christian. Von dem, den er als den erlebte, der ihm den Platz genommen hatte. Für Bens Gefühl kaufte ihn ausgerechnet der Eindringling aus seinem eigenen Lebenswerk heraus, und Alina hat daneben gesessen und unterschrieben.

Es war keine Enteignung. Rechtlich war alles sauber. Aber ein Mensch fühlt nicht rechtlich. Ein Mensch fühlt, ob er gesehen wird oder übergangen,

ob er gehalten wird oder fallengelassen. Und Ben fühlte sich, während alle Papiere korrekt unterschrieben wurden, ein letztes Mal übergangen. Diesmal endgültig. Diesmal mit Brief und Siegel.

Zur Kränkung des Herzens kam die Kränkung des Eigentums. Und beide legten sich übereinander, im selben Menschen, an derselben Stelle. Das ist die Art von Wunde, die nicht heilt, wenn man sie sich selbst überlässt. Sie wird nur still.

⁂

Ben ging, und Nemuno wuchs weiter, schneller sogar als zuvor, denn jetzt war das Boot gerade und die beiden an der Spitze zogen an einem Strang. Von außen sah es aus wie eine Erfolgsgeschichte, und in gewisser Weise war es eine.

Aber in der Firma blieb ein Stuhl leer. Nicht sichtbar. Es stand kein Stuhl herum, auf den niemand sich setzte. Der leere Stuhl war anderswo. Er war in der Art, wie man über Ben sprach, wenn man überhaupt über ihn sprach, in diesem beiläufigen, abgeschlossenen Ton. Er war in einer Anspannung zwischen Alina und Christian, die keiner der beiden sich erklären konnte und die in all den Jahren nie ganz verschwand. Er war in einem Satz, den ich gut zwei Jahre später zum ersten Mal hören würde und der mich zusammenzucken ließ: „Ach, Ben. Den gab es auch mal."

Ein Mensch, den es auch mal gab. Als sei er nie ganz gegangen und nie ganz geblieben. Ein leerer Stuhl, auf dem trotzdem jemand saß.

Als ich Jahre später zum ersten Mal zu Nemuno kam, wusste ich von alldem nichts. Ich hörte den Namen Ben ein paarmal, in eben jenem Ton, und ging zunächst darüber hinweg, wie alle darüber hinweggingen. Aber nicht lange.

⁂

Den leeren Stuhl habe ich früher gesehen, als man denkt, und ich habe Alina und Christian zweimal gesagt, dass man anfangen kann, auch ohne dass Ben im Raum sitzt. Beide Male war die Antwort nein. Sehen ist nicht heilen, und aussprechen erst recht nicht.

Diese Sache hat mich von Anfang an mehr beschäftigt, als ein Auftrag es hergibt, und der Grund dafür liegt nicht in dieser Firma. An Ben ist etwas passiert, wofür ihm niemand etwas getan hat. Alina wollte ihre Firma retten. Christian hat sie gerettet. Und Ben ist trotzdem verletzt worden.

Diese Form kenne ich. Ich bin ihr im Herbst 1998 zum ersten Mal begegnet, in einem Beruf, den ich danach verlassen habe.

Zuerst muss ich erzählen, wie ich überhaupt zu Nemuno kam.

Kapitel 5: Warum die Rollenkarten nicht greifen

Als ich das erste Mal durch die Tür von Nemuno ging, arbeiteten dort acht Menschen auf einer Fläche, die für vier gedacht war. Es roch nach Kaffee und warmem Kunststoff, irgendwo lief ein Drucker, und über allem lag dieses Summen, das junge Firmen haben, wenn es gut läuft. Einen Ton, den man nicht bestellen kann.

Alina sah ich zuerst, obwohl ich zu Christian gekommen war. Sie stand, das Telefon zwischen Schulter und Ohr, und lachte über etwas, das der Mensch am anderen Ende gesagt hatte. Im selben Moment schrieb sie eine Zahl auf einen Zettel und schob ihn jemandem hin. Sie verkaufte gerade. Man sah es daran, dass der ganze Raum sich ein wenig zu ihr hin neigte.

Christian saß. Vor ihm eine Tabelle auf dem Bildschirm, an der Wand ein Plan, mit dem Lineal gezogen. Er stand auf, als er mich sah, und gab mir die Hand, wie er es immer tat. Genau.

„Schön, dass Sie da sind“, sagte er. „Ich zeige Ihnen, was wir vorhaben.“

Was sie vorhatten, war eine Vision. Christian hatte sie aufgeschrieben, natürlich, auf einer Seite, sauber gegliedert. Wo Nemuno in fünf Jahren stehen sollte. Wofür sie glaubten, dass es sie gab. Er wollte, dass ich mit allen acht daran arbeitete, damit es nicht seine Vision blieb, sondern ihre.

Es war ein guter Plan. Und ich wusste, dass ich nicht mit ihm beginnen würde.

Eine Vision ist wie ein Dach. Man baut es zuletzt. Wer es zuerst baut, hat ein Dach, unter dem nichts steht. Ich hatte oft genug Firmen gesehen, die sich eine glänzende Zukunft an die Wand schrieben und sich am Montag darauf fragten, warum die Energie schon wieder weg war. Sie war nicht weg. Sie lief unter dem Dach in Wände, die Risse hatten.

Also fragte ich nicht nach der Zukunft. Ich fragte nach dem Jetzt.

„Wie läuft es zwischen Ihnen beiden?“

Sie sahen sich an. Kurz, eine Fünftelsekunde. Ich kannte diesen Blick. Es ist der, den zwei Menschen tauschen, die sich etwas nicht sagen und nicht sicher sind, ob der andere es genauso sieht.

„Gut“, sagte Alina.

„Gut“, sagte Christian.

Zweimal dasselbe Wort, und beide Male stimmte es nicht ganz. Ich merkte mir den Blick und fragte an diesem Tag nicht weiter. Ich wollte sie sehen, bevor ich sie befragte.

Später fiel der Name. Es ging um irgendetwas aus der allerersten Zeit, und jemand sagte, das habe damals Ben gemacht. Er sagte es, wie man von einem Möbelstück spricht, das man längst weggegeben hat. Ohne Groll. Ohne Wärme. Einfach vorbei.

„Ben?“, fragte ich.

„Mitgründer, mit Alina zusammen“, sagte Christian. „War schon auf dem Sprung, als ich kam. Lange her.“

Alina, die den ganzen Tag geredet hatte, sagte nichts.

Der Raum hielt bei diesem einen Wort für einen Wimpernschlag die Luft an, und niemand außer mir schien es zu bemerken. Ein Name, bei dem ein Raum kurz still wird, ist nie nur ein Name. Ich ging an jenem Tag darüber hinweg. Aber nicht mehr lange.

⁂

Das war vor zehn Jahren.

Heute geht Nemuno über zwei Etagen. Es gibt eine Buchhaltung, die den Namen verdient, eine Abteilung für Geschäftsentwicklung, Teamleitungen, Onboarding-Prozesse, ein Wertebild an der Wand im Eingang. Und es gibt Rollenkarten. Für jede Stelle eine, sauber gestaltet, wer welche Aufgaben hat, welche Verantwortung trägt, woran der Erfolg gemessen wird. Christian hat

sie eingeführt, und sie sind gut gemacht. Auf dem Papier ist Nemuno eine erwachsene Firma.

Sie hatten alles aufgeschrieben. Und trotzdem saß in den Räumen noch immer etwas, das auf keiner Karte stand.

Ich erlebte es an einem dieser Mittwoche, an denen ich inzwischen jede Woche da war. Wir saßen zu sechst, die beiden Geschäftsführer, drei Teamleitungen und ich. Es ging um eine Umstellung im Ablauf, nichts Großes. Dann sagte Marek etwas.

Marek leitete das größte der Teams. Ein ruhiger Mann, der selten das Wort ergriff und gerade deshalb gehört wurde, wenn er es tat.

„Ich hätte gern gewusst, dass die Änderung kommt“, sagte er. „Bevor sie bei meinen Leuten ankam.“

„Steht auf der Karte“, sagte Christian. Nicht scharf. Sachlich. „Prozessänderungen laufen über mich. Das ist meine Zuständigkeit.“

„Ich weiß, dass es auf der Karte steht.“

„Dann verstehe ich das Problem nicht.“

Marek schwieg einen Moment. „Ich auch nicht ganz“, sagte er dann. „Und trotzdem ist da eins.“

Und damit hatten beide recht. Auf der Karte war alles geklärt, die Zuständigkeit lag bei Christian, unstrittig. Man hätte die Sitzung hier beenden können, mit einem Verweis auf das Dokument, und sachlich wäre alles in Ordnung gewesen. Nur wäre niemand mit einem guten Gefühl aus dem Raum gegangen. Und in zwei Wochen hätte es an anderer Stelle wieder geknirscht.

„Marek“, sagte ich, „die Zuständigkeit ist klar, da hat Christian recht. Ich frage etwas anderes. Als Sie gehört haben, dass die Änderung schon bei Ihren Leuten war, bevor Sie davon wussten, was hat das mit Ihnen gemacht?“

Er überlegte. Menschen, die selten reden, suchen das richtige Wort.

„Ich stand davor wie einer, der nicht dazugehört“, sagte er. „Meine eigenen Leute wussten mehr über mein Team als ich.“

Im Raum wurde es still. Es war eine andere Stille als vorher. Vorher war es die Stille zweier Menschen, die aneinander vorbeireden. Jetzt war es die Stille, die entsteht, wenn jemand etwas Wahres gesagt hat.

⁂

Was in diesem Raum geschah, geschieht in jeder Firma, jeden Tag, meist ungesehen. Zwei Menschen streiten auf der einen Ebene über etwas, das auf einer anderen liegt.

Ich unterscheide, wenn ich in eine Firma komme, drei Ebenen, und ich prüfe sie von oben nach unten.

Die oberste ist die Sache. Aufgaben, Prozesse, Zahlen, Zuständigkeiten. Hier leben die Rollenkarten, und hier war Christian im Recht. Die meisten Firmen verbringen fast ihre ganze Kraft auf dieser Ebene, weil man sie sehen und messen kann.

Darunter liegt die Beziehung. Was zwischen zwei Menschen ist, gewachsen aus allem, was sie miteinander erlebt haben. Vertrauen oder sein Fehlen, Nähe oder Abstand. Diese Ebene steht auf keiner Karte, und doch spürt sie jeder im Raum.

Ganz unten liegt das Fundament. Ich nenne es die Systemgesetze. Es sind zehn, und für den Moment genügt ein Satz. Dort unten liegen die Grundbedürfnisse, die ein Mensch braucht, um sich in einer Gruppe wohlzufühlen. Dazuzugehören. Gesehen zu werden. Dass die Ordnung stimmt.

Christian und Marek stritten auf der obersten Ebene, über eine Zuständigkeit. Aber Mareks Satz kam von ganz unten. Wie einer, der nicht dazugehört. Das ist kein Satz über Prozesse. Das ist der älteste Schmerz, den ein Mensch in einer Gruppe kennt.

Deshalb konnte die Rollenkarte den Streit nicht lösen. Sie ordnet die Sache. Sie berührt nicht, was darunter liegt.

Das ist der teuerste Irrtum in wachsenden Firmen: eine Frage der untersten Ebene mit einem Werkzeug der obersten zu beantworten. Man kann einen Streit auf der Sachebene gewinnen und die Firma trotzdem verlieren.

Ich sah Alina an, während Marek sprach. Sie hörte zu, aber anders als die anderen, mit einer kleinen Bewegung um den Mund, die ich nicht deuten konnte und die mir doch bekannt vorkam. Denn dieselbe Ebene, die sich zwischen Christian und Marek aufgetan hatte, lief auch zwischen ihr und Christian. Seit Jahren. Nur leiser. Und noch eine Etage tiefer, an einer Stelle, die einen Namen hatte, den an diesem Tag niemand aussprach.

Marek und Christian klärten die Sache in fünf Minuten, nachdem das Eigentliche gesagt war. Christian sagte, er habe nicht gedacht, dass es Marek so treffen würde, und er hörte, dass das keine Ausrede war, sondern wahr. Marek sagte, ihm reiche ein Satz vorher, kein Verfahren. Es brauchte keine neue Rollenkarte. Es brauchte nur, dass einer den anderen gesehen hatte.

Wenn die Lösung nicht auf der Ebene liegt, auf der man streitet, muss man die Ebene darunter kennen. Sie ist kein Gefühl und keine Stimmung. Sie hat Regeln. Naturgesetze nenne ich sie nicht, dafür bin ich zu lange Physiker gewesen. Ich habe sie in siebenundzwanzig Jahren so oft wiederkehren sehen, dass ich mit ihnen arbeite wie mit etwas, auf das man sich verlassen kann. Zehn, um genau zu sein. Und die erste ist die, an die Marek gerade gerührt hatte.

Kapitel 6: Die zehn Systemgesetze

Christian wartete, bis die anderen den Raum verlassen hatten. Er schob seinen Stuhl nicht zurück. Er drehte ihn nur ein Stück in meine Richtung.

„Sie haben zehn gesagt“, sagte er.

„Ja.“

„Das weiß ich.“

„Ich weiß, dass Sie es wissen.“

Wir kennen uns länger als diese Firma. In jener Zeit damals haben wir alles durchgearbeitet, was ein Mensch durcharbeiten kann. Er kennt die zehn Sätze. Er kennt sie besser als die meisten, die ich ausbilde.

Genau das war das Interessante an diesem Vormittag.

„Dann sagen Sie sie mir“, sagte ich.

Er hob eine Augenbraue. „Im Ernst?“

„Im Ernst.“

Er lehnte sich zurück und begann, und er begann in dem Ton, in dem er auch Umsatzzahlen sagt.

„Zugehörigkeit. Anerkennung. Ausgleich von Geben und Nehmen.“ Eine kleine Pause, dann schneller: „Früher vor später. Höhere Verantwortung. Höhere Kompetenz. Das Neue vor dem Alten. Das Ganze vor dem Einzelnen. Aussprechen, was ist. Ausgleich schaffen.“

Zehn von zehn. Ohne Stocken, ohne Zettel, nach sechzehn Jahren.

„Gut“, sagte ich.

„Ich weiß.“ Er schob die Mappe ein Stück zur Seite. „Und jetzt?“

„Jetzt sagen Sie mir, welches davon heute Vormittag in diesem Raum verletzt worden ist.“

⁂

Es gibt in jedem Zusammenschluss von Menschen ein paar Grundbedürfnisse, die niemand verhandelt hat und die trotzdem gelten. Man merkt sie nur daran, was passiert, wenn sie fehlen.

Ich habe das Notizbuch dazugeholt, das neben mir liegt, wenn ich hier bin. Einzelne Wörter, mit Datum, sonst nichts. Zehn Jahre Nemuno in Stichworten.

Ich habe ihm die Wörter vorgelesen und ihn zuordnen lassen.

„Kaffeeküche."

Ein Mitarbeiter, der jahrelang jeden Morgen zuerst gegrüßt worden war und den seit einer Umstrukturierung niemand mehr zuerst grüßte, weil er nun in einer anderen Ecke saß. Er hat gekündigt. Im Austrittsgespräch nannte er andere Gründe, die alle stimmten und von denen keiner der Grund war.

„Eins", sagte Christian. „Zugehörigkeit."

„Dafür bezahlen wir sie doch."

Das war sein eigener Satz, gesagt vor Jahren über eine Mitarbeiterin, die den ersten Kundenstamm der Firma aufgebaut hatte.

Er sah zur Seite. „Zwei."

„Provision."

„Drei." Sofort, ohne nachzudenken. „Geben und Nehmen."

„Der Neue."

„Vier."

In diesem Moment ging die Tür auf.

Alina kam herein, weil ihr Laptop noch auf dem Tisch lag. Sie hatte die Klinke schon in der Hand, als Christian den Satz zu Ende sprach. Sie blieb stehen. Es war nicht mehr als eine Sekunde, dieses kurze Stocken einer Bewegung, die eigentlich schon zu Ende war.

Dann nahm sie den Laptop.

„Macht ihr weiter?"

„Wir sind bei vier", sagte Christian.

„Von zehn.“ Sie lächelte, es war ein gutes Lächeln, und es kam nicht ganz oben an. „Dann viel Erfolg.“

Die Tür fiel zu.

Wir sind die restlichen sechs durchgegangen, und es ging schnell. Für keines brauchte er länger als zwei Sekunden.

Bei fünf und sechs hat er mich unterbrochen.

„Vier, fünf und sechs widersprechen sich dauernd.“

„Ja.“

„Der Neue hat mehr Verantwortung, der Alte war zuerst da. Der Junge kann mehr, die Ältere führt.“

„Und wie lösen Sie das?“

„Man dreht die Ordnung.“ Er hat mit der Hand eine Bewegung gemacht. „Steht so im Organigramm.“

„Es geht nur mit einem Satz, den fast niemand sagt. Eigentlich hätte der andere den Vorrang.“

Er hat nichts erwidert.

Bei acht hat er von selbst angemerkt, ich hätte ihm damit einmal eine schwere Woche gemacht. Bei neun und zehn hat er gesagt, das seien eigentlich keine Bedürfnisse mehr, sondern Werkzeuge, und damit hatte er recht.

Zehn Wörter, zehn Zuordnungen, keine falsche.

An jenem Vormittag ging es nicht um die Liste.

Dann las ich das letzte Wort vor. Es steht auf der zweiten Seite des ersten Notizbuchs, vier Monate nach meinem Anfang in dieser Firma, und es ist das einzige, zu dem ich nie eine Zahl notiert habe.

„Ach, Ben.“

Christian sah auf die Tischplatte. Seine Hand lag auf der Mappe und blieb dort liegen, ohne sich zu bewegen. Das heißt bei ihm viel. Dieser Mann hat sonst immer etwas in den Fingern.

„Das ist alt“, sagte er.

„Ich habe nicht gefragt, wie alt es ist. Ich habe nach der Zahl gefragt.“

Er hat lange genug gewartet, dass ich die Lüftung hören konnte.

„Keine Ahnung."

Es war die einzige falsche Antwort des Vormittags, und sie war nicht deshalb falsch, weil er die Zahl nicht gewusst hätte.

⁂

Ich habe an jenem Vormittag lange nichts gesagt, und das ist bei mir kein Kunstgriff, sondern Ratlosigkeit in Reinform. Vor mir saß ein Mann, der die zehn Sätze fehlerfrei aufsagen konnte. Drei Stunden zuvor hatte derselbe Mann eine Prozessänderung an einer Teamleitung vorbei in deren Team gegeben und auf eine Rollenkarte gezeigt, als sie es ansprach.

Ich stellte ihm deshalb die Frage.

„Christian, wie kann jemand, der das alles weiß, es trotzdem tun?"

Er dachte nach. Er dachte wirklich nach, das muss man ihm lassen, und was er dann sagte, war ehrlicher als alles, was ich erwartet hatte.

„Weil ich in dem Moment nicht daran denke."

„Woran denken Sie?"

„Dass es laufen muss."

Da war er. Der ganze Mann in fünf Wörtern.

Christian hat beim Militär gelernt, dass Ordnung überlebenswichtig ist, und hier hat er es noch einmal gelernt, in einer Firma, die ohne seine Ordnung gekentert wäre. Wenn er eine Struktur baut, baut er keine Struktur. Er hält etwas fest, das ihm sonst wegrutscht. Und ein Mensch, der etwas festhält, sieht nur, ob es hält.

Dazu kommt das zweite. Christian hat früh gelernt, sein Leid leiser zu drehen als das, was gerade zu tun ist. Das macht ihn in Krisen unbezahlbar, und es hat ihn nie daran gehindert, Menschen zu mögen. Er merkt sehr wohl, wenn es jemandem schlecht geht, und er fragt nach, und er meint es ernst.

Nur eben nicht immer.

Der Kanal wird nur unter einer Bedingung leiser: Sobald Druck da ist, eine Zahl, ein Termin, eine Änderung, die durch muss, rutscht das Feine aus dem Blick. Nicht, weil es ihm gleichgültig wäre. Weil es in diesem Moment leiser ist als das, was er halten will.

Und es kommt ein Drittes dazu, das schlichteste von allen, und in der Wirkung das schlimmste.

„Wann haben Sie das letzte Mal, bevor Sie etwas geändert haben, gefragt, was die Änderung bei den Leuten auslöst?“

Er antwortete nicht.

„Sie kennen die Frage“, sagte ich.

„Ich kenne sie.“

„Und?“

„Ich mache sie nicht.“ Er sah auf. „Ich mache sie hinterher. Wenn es knirscht. Dann rufe ich Sie an.“

Das war der ehrlichste Satz des Vormittags, und er beschreibt zehn Jahre dieser Firma in einer Zeile. Ich bin all die Jahre gerufen worden, wenn es knirschte. Nie vorher. Immer erst der Schaden, dann die Reparatur.

Ein Kollege von mir hat dafür einen Satz, den ich zuerst zu hart fand und den ich heute selbst benutze.

Wissen ist nur der Trostpreis.

Die Systemgesetze kennen und sie nicht anwenden. Den SystemCheck kennen und ihn nicht machen. Die Ursache wissen und sie nicht auflösen. In allen drei Fällen hat man etwas, das sich gut anfühlt und nichts verändert. Man ist derjenige, der es verstanden hat.

Ein Mensch kann die zehn Sätze auswendig können und trotzdem an jedem Werktag gegen sie handeln, wenn er sie nicht vorher gegen die eigene Entscheidung hält. Genau das verhindert der SystemCheck: vier Fragen, zwanzig Minuten. Christian hat sie sechzehn Jahre lang nicht gestellt.

Nicht aus Nachlässigkeit.

Aus Angst, dass etwas wegrutscht, wenn er innehält.

⁂

Zehn sind es. Aber zwei davon richten mehr Schaden an als die anderen acht zusammen, weil sie ganz unten liegen. Bei Nemuno waren beide verletzt. Und beide an derselben Adresse, an dem einen Wort in meinem Notizbuch, für das Christian keine Zahl genannt hatte.

Kapitel 7: Zugehörigkeit und Anerkennung

Silke behielt ihre Jacke an.

Das war das Erste, was mir auffiel, und es war im Grunde schon die ganze Auskunft. Wir saßen in dem kleinen Raum im zweiten Stock, in dem ich seit drei Jahren jeden Mittwoch Gespräche führe, draußen waren dreiundzwanzig Grad, und sie saß mir in einer dünnen Steppjacke gegenüber, mit dem Reißverschluss bis oben.

Menschen, die ihre Jacke anbehalten, rechnen nicht damit, lange zu bleiben.

„Ich weiß gar nicht, was ich Ihnen erzählen soll“, sagte sie. „Bei mir ist alles in Ordnung.“

Sie ist seit vierzehn Jahren im Haus. Sie kam, als Nemuno vier Leute hatte, sie hat den ersten Kundenstamm aufgebaut, die Datenbank dahinter, die Ablage, das ganze unsichtbare Gerüst, auf dem heute fünfundsiebzig Menschen arbeiten. Sie sitzt jetzt im Customer Success, in einem Team von neun, unter einem Head of, der einunddreißig ist.

„Alles in Ordnung“, sagte ich.

„Ja.“

„Seit wann?“

Sie sah mich an, und ich sah, wie die Frage ankam, weil sie nicht die Frage war, die sie erwartet hatte. Man erwartet: Was ist los? Darauf hat jeder Mensch eine Antwort parat, meistens dieselbe. Aber seit wann ist etwas in Ordnung, das ist eine Frage, auf die es keine höfliche Antwort gibt.

„Das ist so eine Frage“, sagte sie.

„Ja.“

„Sagen Sie eigentlich zu allen Sie?“

Ich habe diese Frage in diesem Haus oft gehört, und sie kommt fast immer an derselben Stelle: kurz bevor jemand etwas sagt, das er noch nicht sagen will.

„Zu allen."

„Hier sagen alle du. Auch zu den beiden."

„Ich weiß."

„Und warum Sie nicht?"

„Weil ich gehe."

Sie hat den Kopf gehoben.

„Ich bin nicht von hier", sagte ich. „Ich bin an manchen Mittwochen da, und irgendwann bin ich nicht mehr da. Sie werden mir gleich vielleicht etwas erzählen, das Sie Ihren Kollegen nicht erzählen. Das geht leichter mit jemandem, der nicht dazugehört."

„Und wenn ich Sie duzen will?"

„Dann tun Sie das. Ich bleibe trotzdem beim Sie, und das ist keine Distanz. Das ist der Platz, auf dem ich hier stehe."

Sie hat einen Moment nachgedacht.

„Nein", sagte sie. „Lassen wir es."

Und dann zog sie den Reißverschluss ein Stück herunter. Nicht weit. Einen Zentimeter vielleicht.

„Wann war es zuletzt gut?", fragte ich.

Und dann sagte sie den Satz, den ich mir noch am selben Abend in mein Notizbuch geschrieben habe, obwohl dort sonst nur einzelne Wörter stehen.

„Als wir noch alle an einen Tisch passten."

⁂

Ich habe an diesem Mittwoch nichts weiter erklärt. Ich habe gefragt, und sie hat geantwortet, und was in dieser halben Stunde herauskam, war nichts Großes. Es war nie etwas Großes.

Im Frühjahr wurde die Kundendatenbank abgelöst. Das war richtig, sie war vierzehn Jahre alt und an drei Stellen so verbaut, dass niemand mehr wusste, warum. Ein Projekt wurde aufgesetzt, sauber, mit Zeitplan, mit einem Verantwortlichen aus der Geschäftsentwicklung.

Silke war nicht dabei.

Sie hat es auch nicht verlangt. Sie hat auf die Umstellungsmail gewartet, wie alle anderen, und als das alte System abgeschaltet wurde, hat sie mitgemacht und sich in das neue eingearbeitet und keinem Menschen etwas gesagt.

„Es gibt ein Feld“, sagte sie. „In der alten Datenbank. Da stand nie was drin.“

„Und?“

„Das war Absicht.“ Sie sah auf ihre Hände. „Da haben wir früher die Kunden markiert, bei denen was war. Nicht schriftlich. Nur leer oder nicht leer. Damit niemand, der die Datei mal zu Gesicht bekommt, lesen kann, was da war.“

„Wissen die das jetzt noch?“

„Nein.“

„Haben Sie es gesagt?“

Sie schwieg einen Moment.

„Mich hat keiner gefragt.“

⁂

Hier ist der Punkt, an dem die meisten Führungskräfte, denen ich so etwas erzähle, sofort eine Lösung haben. Sie sagen: Dann muss man sie eben fragen. Man richtet einen Termin ein. Man holt ihr Wissen ab. Man macht einen Workshop mit den Langgedienten.

Und sie haben recht, und es wird trotzdem nicht wirken, wenn man es in dieser Reihenfolge tut.

Denn was Silke fehlt, ist nicht ein Termin. Was ihr fehlt, ist etwas, das ganz unten liegt, tiefer als jede Zuständigkeit, und es sind zwei Dinge, die in solchen Fällen fast immer gemeinsam auftreten.

Das eine ist die Zugehörigkeit.

Silkes Arbeitsvertrag ist unbefristet, ihr Platz ist sicher, niemand denkt daran, sie zu entlassen. Sie gehört dazu, auf jedem Papier, das man ausdrucken könnte. Nur wird Zugehörigkeit nicht auf Papier entschieden. Sie wird an tausend kleinen Stellen entschieden, an denen ein Mensch entweder mitgedacht wird oder nicht. Wer bei einer Sache, die er gebaut hat, nicht gefragt wird, ist bei dieser Sache nicht dabei.

Ein Mensch, der das lange genug erlebt, reagiert auf eine von drei Arten. Er kämpft. Er flieht. Oder er tut das Dritte, das mich in dieser Firma seit Jahren beschäftigt: Er schließt sich selbst aus, bevor ein anderer es tun kann.

Silke tut das Zweite und das Dritte zugleich, in der leisesten Form, die es gibt. Sie wird nicht kündigen. Sie wird bleiben und stiller werden.

Das andere ist die Anerkennung, und ihre Währung ist Zeit.

Das ist der Grund, warum Menschen in wachsenden Firmen sagen, es sei anonym geworden. Sie meinen selten die Größe. Sie meinen die zwei Minuten, die früher da waren.

Und dann gibt es noch den Satz. Ich habe ihn vor Jahren gehört, in diesem Haus, über genau diese Frau.

„Dafür bezahlen wir sie doch."

Er ist nicht falsch. Sie wird bezahlt, und zwar ordentlich. Er ist nur eine Etage zu hoch angesetzt. Geld ist ein Ausgleich auf der Sachebene, und da, wo Silke steht, wird nicht mit Geld gerechnet.

⁂

Am Ende des Gesprächs habe ich sie nicht gefragt, was sie braucht.

Das klingt kalt, und es ist das Gegenteil. Diese Frage ist eine der freundlichsten Fallen, die es gibt, und ich bin früher selbst hineingetappt, öfter als mir lieb ist.

Angenommen, Silke hätte geantwortet. Angenommen, sie hätte gesagt: Ich möchte, dass man mich vorher fragt. Ich möchte, dass jemand einmal sagt, dass die Hälfte von dem, worauf diese Firma läuft, von mir gebaut wurde.

Dann wäre am nächsten Tag jemand gekommen und hätte genau das gesagt.

Und sie hätte dagesessen und gedacht: Der sagt das nur, weil ich es verlangt habe.

Eine Anerkennung, die man einfordern musste, ist in meiner Arbeit noch nie eine gewesen. Sie wird in dem Moment wertlos, in dem sie ausgesprochen wird, und der Mensch, der sie bekommt, fühlt sich hinterher oft schlechter als vorher, weil ihm nun auch noch die Hoffnung genommen ist, dass sie von selbst gekommen wäre.

Deshalb fragt man nicht, was jemand braucht. Man sorgt dafür, dass zuerst gesehen wird, was ist.

Erst danach, viel später, wenn das Leid tatsächlich angekommen ist beim anderen, kann man über Ausgleich reden. Nie vorher. Diese Reihenfolge ist das Handwerk, und sie umzudrehen ist der häufigste Fehler, den gut meinende Menschen machen.

⁂

Ich habe mit Alina darüber gesprochen, am selben Nachmittag, im Stehen, an dem hohen Tisch neben der Küche.

Sie hörte zu, und ich sah, wie es ankam. Bei Alina kommt so etwas immer an, das ist ihre Stärke und zugleich das, was ihr am meisten zu schaffen macht. Sie stellte den Becher ab, bevor sie ihn ganz abgesetzt hatte, es klapperte kurz.

„Silke“, sagte sie. „Ich gehe zu ihr.“

„Nicht heute.“

„Warum nicht?“

„Weil Sie in dieser Sekunde etwas gutmachen wollen. Und weil sie das merken würde.“

Sie sah aus dem Fenster, auf den Hof, wo jemand ein Fahrrad anschloss.

„Ich habe sie eingestellt“, sagte sie. „Ich habe mit ihr die ersten Rechnungen geschrieben. An dem Tisch.“

„Ich weiß.“

„Und ich habe nicht gemerkt, dass sie weg ist.“

„Sie ist nicht weg.“

„Doch.“ Alina drehte den Becher auf dem Tisch, eine Vierteldrehung, noch eine. „Ich will nicht, dass noch mal jemand geht, ohne dass ich es merke.“

Ich habe eine Sekunde gewartet.

„Noch mal?“

Sie antwortete nicht. Sie nahm den Becher und ging, und an der Tür sagte sie, ohne sich umzudrehen, dass wir das nächste Woche besprechen könnten.

⁂

Ich blieb noch einen Moment an dem hohen Tisch stehen und tat, was ich immer tue, wenn ein Gespräch offen abbricht. Ich habe gezählt.

Silke hatte gesagt: als wir noch alle an einen Tisch passten. Also zählte ich, wer an diesem Tisch gesessen hatte. Alina. Der erste Vertriebler, den sie eingestellt hatten, Dirk, der längst nicht mehr da ist. Silke. Ein Entwickler, dessen Namen ich kannte. Später Christian.

Und einer davor.

Ich habe den Namen auf meinen Block geschrieben und ihn eine Weile angesehen. Ben. Drei Buchstaben, seit zwölf Jahren auf keiner Gehaltsliste die-

ses Unternehmens, und trotzdem im Haus wie ein Möbelstück, über das alle hinwegsteigen, ohne hinzusehen.

Am Nachmittag habe ich Silke gefragt, wer die ersten vier waren. Sie hat drei Namen genannt und beim vierten eine Pause gemacht, die lang genug war, um sie zu bemerken.

„Und Ben“, sagte sie dann. „Der war ganz am Anfang dabei.“

„Was macht er heute?“

„Weiß ich nicht.“ Sie hat die Schultern gehoben, und es sollte beiläufig aussehen. Dann hat sie den Becher abgestellt, den sie die ganze Zeit in der Hand gehalten hatte. „Wir haben uns damals nicht verabschiedet. Keiner von uns. Ich habe mir das lange nicht erklären können.“

Silke spürt etwas, das sie nicht benennen kann, und sie ist damit nicht allein. Marek spürt es auch. Und zwei Menschen in diesem Haus, die auf dem Papier vollkommen gleich sind, spüren es seit über zehn Jahren jeden Tag, ohne dass einer von beiden je darüber gesprochen hätte.

⁂

Zwei Menschen, die auf dem Papier vollkommen gleich sind. Fünfzig Prozent und fünfzig Prozent, dieselbe Unterschrift, dieselbe Verantwortung, dieselbe Stimme. Es hat zehn Jahre gedauert, bis ich verstanden habe, warum genau das das Problem war.

Kapitel 8: Früher hat Vorrang

Der Kandidat war der siebte, seit sie diese Stelle besetzen wollten, und der dritte in diesem Jahr.

Head of Sales, achtunddreißig, zwölf Jahre Erfahrung, zwei Firmen von der Größe Nemunos durch dieselbe Phase getragen. Christian hatte ihn gefunden, Christian hatte mit ihm gesprochen, Christian hatte die Unterlagen im Board-Ordner abgelegt, sauber benannt, mit Datum.

„Er passt“, sagte Christian.

„Er ist gut“, sagte Alina.

Es gibt einen Unterschied zwischen diesen beiden Sätzen, und beide im Raum wussten das.

„Und?“, fragte Christian.

„Ich will noch mal mit ihm sprechen.“

„Du hast zweimal mit ihm gesprochen.“

„Ein drittes Mal.“

Christian legte den Stift hin. Er legte ihn nicht hin, wie man einen Stift hinlegt, sondern wie man ein Argument beendet, das man schon dreimal vorgetragen hat.

„Wie beim letzten“, sagte er. „Und beim vorletzten.“

„Die haben nicht gepasst.“

„Nein.“ Er sah sie an. „Sie passen nie.“

Es wurde still. In diesem Raum wird es oft still, und die Stille hat verschiedene Sorten. Diese hier war die alte.

⁂

Ich saß dabei und sah mir an, wie lange es dauert, bis einer von beiden etwas sagt, und wer zuerst wegsieht.

Nach elf Sekunden sagte Alina: „Wir machen das nächste Woche."

Nach dreizehn Sekunden sagte Christian: „Gut."

Und dann geschah, was in diesem Raum seit Jahren geschieht: Es wurde nichts entschieden, und beide gingen mit dem Gefühl, nachgegeben zu haben.

Ich habe an dieser Stelle etwas getan, das ich selten tue. Ich habe eine Frage gestellt, die auf den ersten Blick nichts mit der Sache zu tun hatte.

„Darf ich Sie beide etwas fragen? Wer von Ihnen war zuerst da?"

Christian sah auf, ein wenig ungeduldig.

„Das ist keine Frage."

„Doch."

„Alina", sagte er. „Natürlich Alina."

„Das spielt keine Rolle", sagte Alina, fast im selben Moment. „Wir sind Partner. Fünfzig fünfzig. Das war immer so und das bleibt so."

Zwei Sätze, ausgesprochen von zwei Menschen, die beide vollkommen ehrlich waren.

Und einer davon stimmte nicht.

⁂

Es gibt in jedem System eine Reihenfolge, in der die Menschen gekommen sind, und diese Reihenfolge wirkt, ob man sie beachtet oder nicht. Sie ist kein Verdienst und sie ist keine Rangordnung im Sinne von besser und schlechter. Sie sagt nur: Wer zuerst da war, hat das gebaut, in das die anderen später hineingekommen sind.

Wer später kommt, profitiert davon. Immer. Auch dann, wenn er hart arbeitet, auch dann, wenn er rettet, was ohne ihn untergegangen wäre. Der Tisch, an den er sich setzt, stand schon da.

Und weil das so ist, schuldet der Spätere dem Früheren etwas, das man nicht kaufen kann: Anerkennung. Nicht formell. Innerlich. Er muss sehen und zeigen, dass hier vor ihm schon etwas war und dass er davon lebt.

Das ist die eine Richtung, und sie kommt zuerst.

Denn erst wenn der Frühere sich anerkannt fühlt, kann etwas geschehen, worauf in Wahrheit alles hinausläuft: **Die Anerkennung dreht sich um.** Der Frühere kann dann seinerseits den Späteren anerkennen. Seine höhere Verantwortung. Sein neues Wissen. Seine Entscheidungen, auch die, die anders sind als das, was früher galt.

Diese Umkehr ist das Ziel, und sie ist weder erzwingbar noch abkürzbar. Ein Früherer, der sich übergangen fühlt, kann den Späteren nicht anerkennen, auch wenn er es will und selbst darunter leidet. Die Kraft dafür ist nicht da, solange bei ihm etwas offen ist.

Nun ist es in Firmen ständig nötig, diese Reihenfolge zu drehen. Ein Späterer bekommt mehr Verantwortung. Ein Jüngerer wird Chef von jemandem, der seit fünfzehn Jahren im Haus ist. Das geht. Es geht sogar gut, unter einer Bedingung: Der Spätere muss aussprechen, was ist.

Wie er das tut, hängt von ihm ab. Es gibt nicht den einen richtigen Satz. Ich habe im Lauf der Jahre viele gehört, die gewirkt haben.

„Eigentlich hättest du den Vorrang. Ich habe ihn trotzdem, und ich weiß es."

„Du warst vor mir da. Was hier steht, hast du gebaut."

Der Wortlaut ist austauschbar. Nicht austauschbar ist, dass es ausgesprochen wird, dass es ehrlich gemeint ist und dass es beim anderen ankommt. Kommt es an, kann der Frühere zustimmen, und mit dieser Zustimmung gibt er dem Späteren den Vorrang wirklich, nicht nur auf dem Papier. Kommt noch ein Ausgleich dazu, hält die neue Ordnung.

Wird der Satz nicht gesagt, hält sie nicht. Ganz gleich, was im Organigramm steht, ganz gleich, wie sauber der Vertrag ist. Das System merkt es. Es merkt es immer.

⁂

Bei Nemuno wurde nie einer dieser Sätze gesagt. Keiner, in keiner Fassung, in fünfzehn Jahren nicht.

Man muss dazu wissen, wie diese fünfzig Prozent entstanden sind, und das ist der Punkt, an dem die Sache aufhört, eine Frage der Höflichkeit zu sein.

Alina hat die Firma gegründet, mit einem anderen Menschen, dessen Namen in diesem Haus selten fällt. Als Christian kam, war er nicht der zweite Gründer. Er war der dritte Mensch an der Spitze eines Unternehmens, in dem bereits zwei standen. Und als der andere ging, hat Christian dessen Anteile gekauft.

Christians fünfzig Prozent sind nicht neu entstanden.

Sie sind Bens Hälfte.

Auf dem Papier ist das ein Anteilskauf, notariell, mit Kaufpreis und Datum, und alles daran ist korrekt. Auf der Ebene darunter ist es etwas anderes. Da sitzt ein Mensch auf dem Platz eines anderen, der ohne Klärung gegangen ist, und niemand hat je ausgesprochen, dass es dieser Platz ist.

Deswegen ist die Gleichheit zwischen Alina und Christian keine Gleichheit. Sie ist eine Gleichung, in der eine Größe fehlt.

⁂

Ich habe das an jenem Nachmittag nicht so gesagt. Ich habe es kleiner gesagt, weil ich wusste, dass der große Satz an diesem Tag nicht durchgekommen wäre.

Ich habe nur gesagt: „Sie sind auf dem Papier gleich. Im System sind Sie es nicht. Und solange das keiner ausspricht, wird jede Entscheidung, die Sie zu zweit treffen müssen, teurer als sie sein müsste."

Christian nickte sofort. Christian nickt bei Sätzen, die eine Logik haben.

„Das ist der Grund, warum wir uns blockieren."

„Zum Teil."

„Was ist der andere Teil?"

Ich habe an dieser Stelle gezögert.

„Darüber reden wir ein andermal“, sagte ich.

Alina sah mich an, als ich das sagte. Nur einen Moment. Ich glaube bis heute, dass sie in dieser Sekunde genau wusste, wovon ich sprach, und dass sie froh war, dass ich es nicht aussprach.

⁂

Die Wirkung einer verletzten Reihenfolge bleibt oben nicht stehen. Sie läuft nach unten, und unten sieht sie ganz anders aus. Sie sieht praktisch aus.

Marek hat es mir so beschrieben, ohne zu wissen, dass er von einem Systemgesetz sprach.

„Wenn ich bei Alina kein Ja bekomme, gehe ich zu Christian.“

Er sagte es ohne jede Bosheit. Er sagte es so, wie man erzählt, dass man den kürzeren Weg zum Bahnhof nimmt. Und er ist nicht der Einzige. In einem Unternehmen mit zwei gleich starken Spitzen weiß jeder Mitarbeitende nach spätestens einem halben Jahr, wer für welche Sorte Antwort zuständig ist. Wer Verständnis braucht, geht zu ihr. Wer eine Entscheidung braucht, geht zu ihm.

Das klingt effizient und ist das Gegenteil. Denn jedes Mal, wenn jemand den zweiten Weg geht, nachdem der erste nicht funktioniert hat, wird die Person übergangen, bei der er zuerst war. Meistens erfährt sie es. Immer spürt sie es.

Fünfzig zu fünfzig ist nicht die Abwesenheit von Ordnung. Es ist eine Einladung an alle anderen, sich ihre eigene zu bauen.

Und noch etwas gehört dazu, das ich in vielen Firmen mit zwei gleichberechtigten Chefs gesehen habe. Wo zwei alles gemeinsam entscheiden müssen, entscheidet am Ende die Zeit. Der, der länger durchhält, bekommt recht. Nicht der mit dem besseren Argument, sondern der mit dem längeren Atem. Alina hält länger durch, indem sie vertagt. Christian hält länger durch, indem

er wiederkommt. Beide gewinnen damit gelegentlich, und beide verlieren dabei jedes Mal ein Stück von dem, was sie eigentlich miteinander hatten.

⁂

Eine Frage habe ich an jenem Nachmittag gestellt, von der ich wusste, dass sie nicht in mein Fach gehört.

„Was steht in Ihrem Gesellschaftsvertrag für den Fall, dass Sie beide sich nicht einigen?“

Christian hat Alina angesehen. Alina hat Christian angesehen.

„Das ist ein Mustervertrag“, sagte Christian. „Von damals. Vom Notar.“

„Und darin?“

„Ich weiß es nicht auswendig.“

„Ich auch nicht“, sagte Alina. „Ich habe ihn seit der Unterschrift nicht mehr aufgemacht.“

Nach zwölf Jahren wusste es keiner von beiden. Kein Stichentscheid, kein Verfahren für den Fall, dass zwei gleich große Stimmen gegeneinanderstehen, kein Dritter, der in so einer Lage angerufen wird. Und auf meine nächste Frage, was passiert, wenn einer der beiden morgen gegen einen Baum fährt, hat Alina gesagt, darüber habe sie einmal nachgedacht und es dann gelassen.

Ich bin kein Anwalt, und ich habe ihnen gesagt, dass sie damit zu einem gehen sollen. Ich sage es hier aus einem anderen Grund.

Zwölf Jahre ohne Regelung für den Streitfall sind dieselbe Sache noch einmal, nur auf Papier. Wer eine Patt-Regel aufschreibt, muss vorher zugeben, dass es zum Patt kommen kann, und das heißt, er muss zugeben, dass die beiden nicht immer einer Meinung sind. Dafür war in diesem Haus kein Platz, weil die Gleichheit nicht nur eine Beteiligung war, sondern eine Behauptung.

Geregelt haben sie es im Jahr darauf. Alina hat mir erzählt, was darin steht: wer entscheidet, wenn ein Beschluss nicht zustande kommt, wer die Firma vertritt, wenn einer länger ausfällt, und was mit dem Anteil geschieht, wenn

einer stirbt. Es hat vier Wochen gedauert und zweimal gekracht, und es ist bis heute nie gebraucht worden. Das ist der Sinn der Sache.

⁂

Am Ende jenes Nachmittags haben wir etwas vereinbart, und es war ein guter, klarer, vernünftiger Satz.

Bei Themen, die den Vertrieb betreffen, hat Alina die Letztentscheidung, weil sie das aufgebaut hat. Bei Themen, die Struktur und Zahlen betreffen, hat Christian sie. Beide sagen es dem anderen vorher. Beide sagen es dem Team.

Christian schrieb es mit. Alina las es noch einmal durch und sagte, das sei überfällig gewesen.

Ich fuhr an dem Abend nach Hause und war zufrieden.

Zwei Wochen später saß derselbe Kandidat im vierten Gespräch, und die Stelle war immer noch nicht besetzt.

⁂

Ich habe an jenem Nachmittag alles richtig erklärt. Beide haben verstanden. Beide haben zugestimmt. Und nichts hat sich geändert, und das lag nicht an ihnen und nicht an mir, sondern daran, dass ich mit dem Verstand an einer Stelle gearbeitet hatte, an der kein Verstand sitzt.

Kapitel 9: Warum Argumente nicht ankommen

Vierzehn Tage später saß ich wieder in demselben Raum, und die Vereinbarung lag ausgedruckt auf dem Tisch.

Christian hatte sie ausgedruckt. Das ist einer der Gründe, warum ich diesen Mann mag: Wenn etwas vereinbart wird, existiert es bei ihm anschließend als Datei, als Ausdruck und als Punkt auf einer Liste.

„Wir haben uns nicht daran gehalten“, sagte er.

„Ich weiß.“

„Der Kandidat ist abgesprungen.“

„Das habe ich gehört.“

Alina saß mit dem Rücken zum Fenster. Sie sagte an diesem Vormittag lange nichts, und das war ungewöhnlich.

„Die Vereinbarung war richtig“, sagte Christian. „Sie ist logisch. Sie löst genau das Problem, das wir haben. Ich verstehe nicht, warum sie nicht funktioniert.“

Christian hatte die Frage so präzise gestellt, wie er Dinge stellt.

Warum funktioniert etwas nicht, das richtig ist?

⁂

Ich habe an diesem Vormittag die Vereinbarung liegen gelassen und stattdessen etwas gefragt, das nichts damit zu tun zu haben schien.

„Alina, darf ich Sie an einen Moment vor zwei Wochen erinnern? Christian hat gesagt: Sie passen nie. Wissen Sie noch?“

Sie nickte.

„Was war da in Ihrem Körper?“

Sie sah mich an, als hätte ich sie nach dem Wetter in einer anderen Stadt gefragt.

„In meinem Körper.“

„Ja.“

Es dauerte. Solche Fragen brauchen immer einen Moment, weil die meisten Menschen nicht gewohnt sind, dort hinzuschauen, und weil dort etwas liegt, das älter ist als die Sprache, in der sie normalerweise über ihre Arbeit reden.

„Heiß“, sagte sie schließlich. „Im Gesicht. Und hier.“ Sie legte die Hand flach unter das Brustbein. „So ein Ziehen.“

„Wie lange, bis das Heiße kam?“

„Sofort.“

„Vor dem ersten Gedanken?“

Sie überlegte wirklich. „Ja“, sagte sie dann. „Ich glaube, ich hatte da noch gar nichts gedacht.“

„Und was kam als Zweites?“

„Wut.“ Sie lächelte kurz und ohne Freude. „Die kam eine Sekunde später.“

„Und der erste Gedanke?“

Sie zögerte, und dann sagte sie ihn, und sie sagte ihn schnell, so wie man etwas sagt, das man seit Jahren denkt und noch nie ausgesprochen hat.

„Dass er mich für jemanden hält, der nicht loslassen kann.“

Christian sah auf.

„Das habe ich nicht gesagt.“

„Ich weiß“, sagte Alina.

„Ich habe gesagt, dass die Kandidaten nie passen.“

„Ich weiß.“

⁂

Was Alina gerade beschrieben hat, ist eine Reihenfolge, und diese Reihenfolge ist der Schlüssel zu fast allem, was in Firmen an Konflikten festhängt.

Es sind vier Schritte, und sie laufen immer in derselben Ordnung ab.

Erstens das Basisgefühl. Heiß im Gesicht, ein Ziehen unter dem Brustbein. Es kommt sofort, es ist körperlich, und es ist nicht verhandelbar. Vor dem ersten Gedanken, hat sie gesagt. Das ist keine Redensart. Das stimmt genau so.

Zweitens die Wut. Eine Sekunde später, manchmal weniger. Auch das ist noch kein Gedanke, und Alina hat sie in jener Besprechung mit keiner Silbe gezeigt.

Drittens das Denken. Erst jetzt erklärt sich ein Mensch, was gerade passiert ist, und er erklärt es nicht neutral, sondern durch die Brille, die er ohnehin trägt. Alinas Brille hat sie eben selbst beschrieben: Er hält mich für jemanden, der nicht loslassen kann. Christian hatte über Kandidaten gesprochen. Sie hat einen Vorwurf gehört, und sie hat ihn wirklich gehört.

Viertens das Denkgefühl. Daraus entsteht ein zweites Gefühl, und das ist das, worüber Menschen tatsächlich sprechen. Ich fühle mich übergangen. Er nimmt mich nicht ernst.

Vier Schritte, keine drei Sekunden. Und nur der letzte kommt je zur Sprache, meistens Wochen später und meistens in einem Satz, der wie ein Vorwurf klingt.

Diese vier Schritte sehen aus wie eine Kette. In Wahrheit sind sie ein Kreis. Wer einmal beschlossen hat, dass der andere ihn geringschätzt, wird von da an in jedem Satz etwas finden, das dazu passt. Und er wird es nicht erfinden. Er wird es wirklich sehen.

⁂

So weit die eine Seite. Christian saß daneben und hatte von alldem nichts bemerkt, und das ist kein Vorwurf, sondern der zweite Teil des Problems.

Ich habe deshalb an diesem Vormittag ein zweites Beispiel benutzt, das beide kannten, weil es aus derselben Besprechung stammte.

Christian hatte in jener Besprechung seinen Stift hingelegt.

Für ihn war das ein Punkt am Ende eines Arguments. Er hatte dreimal dasselbe gesagt, er wollte es nicht ein viertes Mal sagen, also legte er den Stift hin. Für ihn war es fast höflich. Es war die Alternative dazu, laut zu werden.

Ich habe Alina gefragt, was sie gesehen hat.

„Dass er fertig ist mit mir."

Christian schüttelte den Kopf, nicht ärgerlich, eher fassungslos.

„Es war ein Stift."

„Für dich."

Zwei Menschen, ein Gegenstand, zwei vollkommen verschiedene Wahrheiten. Und beide sind ehrlich. Das ist der Punkt, den man verstehen muss: Es lügt hier niemand. Es interpretiert nur jeder, und jeder tut es mit der Brille, die er über Jahre bekommen hat.

Eine Wahrnehmung kann man nachprüfen. Er hat den Stift auf den Tisch gelegt, mit der Spitze zu sich. Darüber lässt sich nicht streiten.

Über eine Interpretation lässt sich hervorragend streiten, jahrelang, und das ist das Einzige, was dabei herauskommt.

⁂

Jetzt zu der Frage, mit der Christian den Vormittag eröffnet hatte.

Warum funktioniert etwas nicht, das richtig ist?

Weil ein Denkgefühl und ein Basisgefühl zwei verschiedene Dinge sind.

Ein Denkgefühl kann man mit Denken verändern. Wenn ich einsehe, dass der Stift kein Urteil war, löst sich der Gedanke, dass er fertig mit mir ist. Deshalb hilft eine gute Erklärung, und deshalb nicken danach alle und fahren zufrieden nach Hause. Ich habe an jenem Abend selbst zu ihnen gehört.

Ein Basisgefühl verändert sich dadurch nicht. Nicht ein Millimeter.

Es war da, bevor gedacht wurde, und es bleibt, wenn zu Ende gedacht ist. Man kann eine Vereinbarung darüberlegen, so wie man einen Teppich über

eine schadhafte Diele legt, und es sieht ordentlich aus, und es hält vierzehn Tage.

Dann tritt jemand auf die Stelle.

⁂

Es gibt noch einen zweiten Grund, warum vernünftige Gespräche zwischen diesen beiden nie hielten, und der ist sprachlicher Natur.

Menschen sprechen fast immer ihre Denkgefühle aus. Sie sagen: Ich fühle mich übergangen. Ich fühle mich nicht ernst genommen. Das ist ungerecht.

Diese Sätze klingen nach Offenheit und sind das Gegenteil. Wer sagt, er fühle sich übergangen, sagt zugleich: Du hast mich übergangen. Der andere hört einen Vorwurf und verteidigt sich.

Damit ist die nächste Verletzung fertig, und sie ist von niemandem beabsichtigt worden.

Ich habe es an diesem Vormittag mitangesehen, in Echtzeit.

„Ich fühle mich von dir kontrolliert“, sagte Alina.

Und Christian, der in diesem Moment wirklich zugehört hatte, dessen Gesicht bis dahin offen gewesen war, richtete sich auf und sagte:

„Ich kontrolliere dich nicht. Ich frage dreimal nach, weil sonst nichts passiert.“

Zwei Sätze, und wir waren wieder am Anfang.

⁂

Später, an der Tür, hat Alina gefragt.

„Und was macht man dann? Wenn Reden nichts hilft und Vereinbarungen nicht halten. Was macht man dann?“

Ich habe gesagt, was ich in solchen Momenten immer sage, und es klingt jedes Mal zu einfach für das, was es ist.

„Man geht zurück.“

„Wohin?“

„An den Punkt, an dem es zwischen Ihnen beiden noch gut war.“

Sie hat mich angesehen, und dann hat sie etwas gesagt, das mir bis heute nachgeht, weil sie damit näher an der Sache war als jeder Satz, den ich an diesem Vormittag gesagt hatte.

„Und wenn ich den nicht mehr finde?“

„Zwischen Ihnen und Christian werden Sie ihn nicht finden. Der Punkt liegt davor.“

Sie stand schon an der Tür. Ich habe gesehen, wie sie die Hand von der Klinke nahm und wieder hinlegte, und ihre Finger blieben eine Sekunde zu lang darauf liegen, als müsste sie etwas zuhalten.

„Lassen Sie das“, sagte sie.

Nicht laut. Eher so, wie Menschen sprechen, wenn sie seit Jahren wissen, wovon die Rede ist, und seit Jahren hoffen, dass niemand davon anfängt.

⁂

Ich habe ihr darauf an der Tür nichts mehr geantwortet, und zwar nicht, weil ich die Antwort nicht hätte. Ich hatte sie ihr schon gegeben, im ersten Jahr und danach noch mehrmals.

Sie findet den Punkt nicht, weil es ihn nicht gibt. Zwischen ihr und Christian war es nie gut. Ich habe bisher neun Ursachen dafür gesammelt, dass so etwas vorkommt, und ich rechne mit einer zehnten. Welche hier zutrifft, weiß ich seit dem ersten Jahr, und beide haben es von mir gehört.

Aussprechen kann ich. Holen kann ich niemanden.

Also bin ich nach Hause gefahren und am nächsten Morgen wiedergekommen und habe es wieder gesagt. So sieht diese Arbeit an manchen Tagen aus.

Kapitel 10: Wie sich eine Verletzung löst

Tobias hat es mir erzählt, ohne zu wissen, dass er etwas erzählte.

Er ist der stärkste Closer im Haus, Ende dreißig, seit acht Jahren dabei, einer von den Menschen, die im Gespräch nie ausweichen. Wir saßen am Mittwoch zusammen, es ging um etwas anderes, und irgendwann sagte er beiläufig:

„Gut, dass die Suche weitergeht. Christian hat das ja am Dienstag geschrieben."

„Geschrieben?"

„An uns alle. Ins Vertriebsteam."

Ich habe nichts weiter gefragt. Ich habe nur einen Moment lang die Rechnung gemacht, die ich in diesem Haus inzwischen im Schlaf mache. Am Dienstag ans Team. Und Alina?

Alina hatte es am Mittwochmorgen von Tobias erfahren.

⁂

Es war eine kleine Sache, und ich habe sie an diesem Tag nicht angefasst.

Bei diesen beiden musste ich die alte Wunde nicht suchen. Ich wusste, wo sie liegt, ich hatte es beiden gesagt, und ich hatte auch gesagt, was dafür nötig wäre. Es lief jedes Mal auf dasselbe hinaus: Der Mensch, den wir dafür im Raum brauchen, arbeitet seit Jahren nicht mehr hier, und die beiden, die ihn fragen könnten, wollen nicht.

Was ich stattdessen tun konnte, war, ihnen das Werkzeug zu zeigen. Nicht an dem Stück, an dem alles hängt. An einem, das klein genug ist und an dem es hält.

⁂

Das Verfahren hat einen Namen, und Christian kann ihn aufsagen. Ich benutze ihn selten, weil ein Name in dem Moment, in dem es darauf ankommt, noch nie jemandem geholfen hat.

Hier kommt es auf etwas davor an. Bevor man eine Verletzung auflöst, prüft man vier Dinge.

Ist klar, wer die **erste** Verletzung ausgelöst hat? Nicht der, mit dem es gerade knallt, sondern der erste Verursacher.

Gab es einen Zeitpunkt, an dem es zwischen beiden gut war?

Sind beide kraftvoll genug, der eine, um sein Leid zu zeigen, der andere, um die Wut zu nehmen?

Und läuft es sprachlich sauber, ohne Vorwurf und ohne Rechtfertigung?

Ich gehe diese vier Punkte durch, bevor ich einen Raum buche. An jenem Freitag habe ich lange gesucht, bis ich einen Fall hatte, bei dem alle vier stimmten.

Er betraf Christian und Jonas.

⁂

Jonas ist Head of Customer Success, einunddreißig, seit zwei Jahren im Haus, und die beiden verstanden sich vom ersten Tag an. Am Montag hatte Christian eine Eskalation bei einem großen Kunden direkt an sich gezogen, mit einer Mail an den Kunden, ohne Jonas, der die Sache seit vier Tagen bearbeitete.

Ein Auslöser, eindeutig. Eine Verletzung, frisch. Und davor zwei Jahre, in denen nichts zwischen ihnen lag.

Jonas beschrieb, was war. Eine Mail an den Kunden, Montag, elf Uhr zwanzig, in Kopie das halbe Haus, er selbst nicht. Er sagte nicht, dass er sich übergangen fühlte, weil ich ihn vorher darum gebeten hatte, und er fand nach einigem Suchen etwas Besseres.

„Ich habe gemerkt, wie mir warm wurde. Und ich habe die Mail dreimal gelesen und nach meinem Namen gesucht.“

Christian hat nichts erklärt. Er hat nicht gesagt, dass der Kunde zwei Millionen im Jahr bringt und dass er dachte, es müsse schnell gehen. Er hat gesagt:

„Es tut mir leid, dass dir dabei warm wurde und du dich schlecht gefühlt hast. Das war nicht meine Absicht."

Ich habe gefragt, ob es angekommen ist. Jonas hat genickt, und das Nicken kam aus den Schultern und nicht aus dem Kopf, was ein Unterschied ist, den man sieht.

Dann kam der Ausgleich, und diesmal ging der Satz.

„Jonas, du bist zu Recht sauer auf mich. Ich nehme den Anteil der Wut, für den ich verantwortlich bin."

Auf die Richtung dieses Satzes kommt es an, und sie wird fast immer verdreht. Der Verursacher nimmt. Er bittet nicht den Verletzten, erst einmal herzugeben. Wer das umdreht, lädt dem, der ohnehin schon etwas trägt, noch die Arbeit damit auf.

Jonas hat gelacht, kurz und überrascht, so wie Menschen lachen, wenn etwas plötzlich leichter wird, ohne dass sie erklären können, warum.

„Die ist weg", sagte er.

Und dann der letzte Schritt, den die meisten auslassen.

„Christian, was hätten Sie am Montag gemacht, wenn Sie das gewusst hätten?"

„Ich hätte dich vorher angerufen und gefragt, ob du willst, dass ich schreibe. Und wenn du Nein gesagt hättest, hätte ich es gelassen."

Jonas hat ihn angesehen. Er hatte nicht mehr einen Chef vor sich, der über ihn hinweggeht, sondern einen Mann, der es eilig hat.

Christian hat danach von sich aus eine Mail an alle geschrieben, die in Kopie standen. Zwei Sätze. Dass er sich in eine laufende Sache eingemischt hat und dass das nicht in Ordnung war.

Das ist der äußere Ausgleich, und er ist wichtiger, als er aussieht. In jenem Verteiler saßen elf Menschen, die eine Beobachtung gemacht hatten. Wenn niemand sie auflöst, wird daraus eine Geschichte.

⁂

Fünfundzwanzig Minuten, und danach ist Christian noch im Raum stehen geblieben, als wäre etwas offen.

„Das machen wir mit Alina und mir“, sagte er. „Die Mail vom Dienstag.“

„Nein.“

„Ich habe es jetzt selbst gemacht.“

„Mit Jonas.“

Er hat mich angesehen und die Bedeutung dieses Satzes nicht verstanden, und das war kein Vorwurf an ihn, denn ich habe sie ihm nicht erklärt.

„Warum nicht?“

„Weil bei Ihnen beiden die zweite Voraussetzung fehlt und seit dem ersten Tag fehlt. Zwischen Ihnen war es nie gut. Sie sitzen außerdem auf einem Platz, der nicht sauber übergeben wurde. Und Sie sind beide im Moment nicht ausgeglichen stark genug, Sie am wenigsten.“

„Das haben Sie schon einmal gesagt.“

„Ich sage es, sooft Sie es hören müssen.“

Christian hat die Hand gehoben und wieder fallen lassen.

„Und was wäre nötig?“

„Ben. Und davor muss Ben stark genug dafür sein, und das ist er nach allem, was ich höre, nicht. Bei Ihnen fehlt außerdem noch ein Stück von dem, woran wir vor zehn Jahren angefangen haben. Ohne das lässt sich die Sache nicht auflösen, und es werden immer neue Verletzungen dazukommen.“

Das ist der Satz, den ich in diesem Haus seit Jahren sage, und das war ungefähr das vierte Mal. Er wird nicht bestritten. Er wird gehört, er wird für richtig gehalten, und dann geht der Tag weiter.

„Ich will es trotzdem versuchen“, sagte Christian.

Alina kam am Nachmittag dazu, und sie wollte es auch. Sie wollte es sogar mehr als er.

Also habe ich zugestimmt. Nicht weil ich meine Meinung geändert hätte. Sondern weil ein Mensch manchmal an eine Wand fassen muss, von der man ihm fünfmal gesagt hat, dass sie da ist.

⁂

„Bevor wir anfangen, gehen wir irgendwohin, wo es zwischen Ihnen beiden gut war. Erzählen Sie mir davon."

Christian sah kurz zu Alina.

„Bremen", sagte er.

Alina lachte, unwillkürlich, und es war das erste ungefilterte Geräusch, das ich seit Wochen von ihr gehört hatte.

„Der Serverraum."

„Zweitausendfünfzehn. Der Kunde hatte am Freitagabend angerufen, es lief nichts mehr, und wir sind hingefahren, weil wir noch keinen hatten, der hinfahren konnte."

„Es war kalt", sagte Alina. „Und du hattest einen Kaffee dabei, der eigentlich Suppe war."

„Wir waren um vier Uhr fertig."

„Um halb fünf."

Sie sahen sich an. Es dauerte vielleicht drei Sekunden, und in diesen drei Sekunden waren die beiden Menschen im Raum andere als die, die zehn Minuten vorher hereingekommen waren.

Das ist keine Aufwärmübung. Es ist die Voraussetzung.

⁂

„Alina, beschreiben Sie, was passiert ist. Nur das, was eine Kamera aufgenommen hätte."

„Am Dienstag ging eine Mail an das Vertriebsteam, dass die Suche nach einem Head of Sales weitergeht. Ich habe die Mail nicht bekommen. Ich habe am Mittwoch mit Tobias gesprochen, und er hat davon geredet, als wüsste ich es."

„Gut. Und jetzt die Wirkung. Was war in Ihrem Körper, in dem Moment, als Tobias es sagte?"

„Ich habe mich übergangen gefühlt."

„Nein."

Sie hielt inne.

„Das ist ein Gedanke. Der kam später. Was war vorher?"

Sie schloss kurz die Augen. Menschen tun das an dieser Stelle oft.

„Der Hals wurde eng", sagte sie. „Und kalt im Bauch. Und ich habe weitergesprochen, als wäre nichts, und dabei gedacht, hoffentlich sieht er mir das nicht an."

Ich habe in diesem Moment nicht Alina angesehen, sondern Christian.

Sein Gesicht hatte sich verändert.

⁂

Der Unterschied ist klein.

Ich fühle mich übergangen ist eine Behauptung über den anderen. Der hört einen Vorwurf, egal wie leise es gesagt wird.

Mein Hals wurde eng behauptet nichts. Darüber lässt sich nicht streiten, und fast jeder Mensch kennt einen engen Hals.

Der erste Satz macht aus zwei Menschen Gegner. Der zweite macht aus einem Menschen jemanden, der etwas sehen kann.

⁂

„Christian."

Er räusperte sich.

„Es tut mir leid. Ich wollte nur, dass die Suche nicht wieder liegen bleibt, deshalb habe ich…“

„Stopp.“

Er hielt mitten im Satz an und sah mich an, halb ärgerlich.

„Ich erkläre doch nur, warum.“

„Ich weiß. Und genau das hebt es wieder auf.“

Das ist der Punkt, an dem fast alle scheitern, und die Gutwilligsten am häufigsten. Wer erklärt, warum er etwas getan hat, spricht über sich. Beim anderen kommt an: Es war halb so schlimm.

Christian saß eine Weile still. Dann ließ er die Erklärung weg, und das rechne ich ihm hoch an, weil es gegen alles ging, was er gelernt hat.

„Alina. Es tut mir leid, dass dein Hals eng wurde und dir kalt im Bauch war. Dass es dir schlecht ging. Das war nicht meine Absicht.“

Ich habe gewartet. Dann habe ich gefragt.

„Alina, ist es angekommen?“

„Ja, schon.“

„Ja, schon“, wiederholte ich.

Sie schwieg.

Ich habe es ein zweites Mal versucht. Ich habe Christian gebeten, noch einmal an Bremen zu denken, an den Serverraum, an die vier Uhr, die halb fünf war. Er hat den Satz wiederholt, und diesmal hat er dabei nicht auf den Tisch gesehen.

„Und jetzt?“, habe ich gefragt.

Alina hat lange nichts gesagt.

„Es kommt nicht an“, sagte sie schließlich. „Es tut mir leid. Ich will, dass es ankommt. Es kommt nicht an.“

⁂

Und dann kam der Teil, der eigentlich den Abschluss bilden sollte, und an dem sichtbar wurde, was hier wirklich los war.

„Christian“, sagte ich. „Können Sie das hier sagen? Alina, du bist zu Recht wütend auf mich. Ich nehme den Anteil der Wut, für den ich verantwortlich bin.“

Er hat es versucht.

Er hat den Satz begonnen, und mitten im Satz ist etwas in seinem Gesicht passiert, das ich in sechzehn Jahren bei diesem Mann selten gesehen habe.

„Nein“, sagte er.

„Was ist?“

„Ich kann das nicht sagen.“

„Warum nicht?“

Er atmete einmal aus.

„Weil ich diese verdammte Mail geschrieben habe, weil sie seit sieben Monaten keinen einstellt.“

Stille.

„Und weil ich seit sieben Monaten dasitze und zusehe, wie sie den Dritten wegschickt, und weil ich jedes Mal denke, sie traut mir nicht zu, dass ich das mit ihr zusammen entscheide.“

Er sah sie nicht an, als er das sagte.

Wer eine Wut nehmen soll, muss selbst frei genug sein, um sie zu tragen. Christian war es nicht.

⁂

Ich habe an dieser Stelle getan, was in solchen Momenten das einzig Richtige ist: einen Schritt zurück.

„Christian, wann war das? Der Moment, in dem Sie zum ersten Mal gedacht haben, sie traut es Ihnen nicht zu?“

„Beim zweiten Kandidaten. Im März.“

„Und davor war es gut zwischen Ihnen?“

Er wollte antworten, und dann kam er ins Stocken.

„Nein“, sagte er. „Vorher war das mit dem Berater.“

„Und davor?“

Alina hat aufgesehen.

„Davor war die Sache mit dem Standort“, sagte sie. „Da hat er mich vor dem ganzen Team korrigiert.“

„Und davor?“

Sie haben angefangen, sich zu erinnern, und das ging schneller, als mir lieb war. Neunzehn. Zwanzig. Der Umzug. Die Sache mit dem Jahresgespräch. Ein Satz auf einer Weihnachtsfeier. Es lief rückwärts wie ein Band, und es hörte nicht auf.

Nach zwanzig Minuten habe ich das Gespräch beendet.

Eine erzwungene Auflösung, die nicht hält, hinterlässt bei allen das Gefühl, dass es sogar mit Hilfe nicht funktioniert. Dieses Gefühl ist teurer als das Problem, mit dem man hereingekommen ist.

Was blieb, war eine Beobachtung im Vertriebsteam, die niemand aufgelöst hatte.

⁂

Es genügt nicht, dass es irgendwann einmal gut war. Bremen zweitausendfünfzehn war echt, das Lachen war echt, und dazwischen liegen zehn Jahre mit einer Kette von Verletzungen, die keiner der beiden je aufgelöst hat.

Es muss unmittelbar vor der Verletzung gut gewesen sein, an der man arbeitet.

Ich erkläre das inzwischen mit Dominosteinen. Zehn Steine in einer Reihe, der vierte fällt und reißt alles hinter sich mit. Sie können nun hinten anfangen und sich bis zum fünften vorarbeiten, und Sie werden nichts erreichen, solange der vierte liegt.

Die Mail vom Dienstag war der zehnte Stein. Und der vierte ist bei diesen beiden nicht der Kandidat im März und nicht der Berater und nicht der Standort.

Christian hatte sich etwas Kleines gewünscht, um es einfach zu machen, und er hatte damit etwas Spätes gewählt. Bei ihm und Jonas standen vier Steine, und einer war gekippt. Deshalb ging es dort in fünfundzwanzig Minuten.

Es kommt nicht auf die Größe an, sondern auf die Stelle in der Reihe.

⁂

Ein Versuch, der misslingt, ist bei dieser Arbeit fast der Normalfall. Er sagt einem sogar, welche Voraussetzung fehlt.

Ich bin die vier Punkte an jenem Nachmittag laut durchgegangen, damit die beiden es hören.

War der Verursacher im Raum? Der Verursacher der Mail, ja. Der Verursacher der ersten Verletzung in dieser Kette, nein. Der arbeitet seit zwölf Jahren woanders.

War es zwischen den beiden gut, unmittelbar davor? Christian hat Bremen gesagt. Bremen war zehn Jahre her. Dazwischen liegt eine Kette, die keiner von beiden je aufgelöst hat.

Waren beide ausgeglichen kraftvoll genug? Christian nicht, sichtbar, seit dem Satz über die verdammte Mail. Wer in dieser Lage keine Wut nehmen kann, arbeitet meistens mit einer Angst, die älter ist als seine Firma. Dann hilft kein weiteres Gespräch zwischen den beiden. Dann muss zuerst die Angst weg, und die sitzt woanders.

War es sprachlich sauber? Beim zweiten Anlauf ja. Es war der einzige der vier Punkte, bei dem ich selbst etwas tun konnte.

Christian hat gefragt, wo die Kette anfängt.

Ich habe es ihm gesagt, so wie ich es ihm schon einmal gesagt hatte.

⁂

Bei Alina und Christian führt die Reihe weiter zurück als bis zum ersten Tag, an dem die beiden zusammen in einem Raum saßen. Zwischen diesen beiden war es nie gut.

Ich habe das an jenem Nachmittag zum fünften Mal ausgesprochen, und zum fünften Mal ist der Name, um den es geht, im Raum liegen geblieben wie etwas, das man später wegräumt.

Auf der Rückfahrt habe ich mir aufgeschrieben, was zu tun wäre, und daneben, wie schon viermal davor, wann ich es das nächste Mal sagen würde.

Kapitel 11: Das erste Loslassen

Um zu verstehen, wie Nemuno von acht Menschen bis zu diesem Punkt gekommen ist, muss ich noch einmal zurückgehen.

Fünfzehn Menschen sind eine merkwürdige Zahl.

Bei acht kennt man noch alles. Man weiß, woran jeder gerade sitzt, man bekommt jede Entscheidung mit, ohne dass sie jemand kommunizieren müsste, und wenn etwas schiefgeht, steht man nachmittags zu dritt am Tisch und macht es wieder gerade.

Bei fünfzehn geht das nicht mehr. Es fühlt sich aber noch so an, als ginge es.

Genau darin liegt die Schwierigkeit. Ein Unternehmen mit fünfzehn Menschen sieht aus wie ein Unternehmen mit acht, nur voller. Die Führung sitzt noch in denselben Räumen, die Kaffeemaschine steht noch an derselben Stelle, und niemand kommt auf die Idee, dass sich etwas Grundsätzliches geändert haben könnte. Man arbeitet einfach mehr. Man steht früher auf. Man wird schneller.

Und dann stellt jemand fest, dass er seit acht Wochen nicht mehr zum Nachdenken gekommen ist.

Bei Nemuno kam dieser Punkt in einem Frühjahr, in dem ich schon dabei war, wenn auch nicht so, wie ich es heute bin. Christian hatte mich ein gutes Jahr zuvor geholt, als sie zu acht waren, und seither kam ich alle paar Monate für ein oder zwei Tage. Was zwischen diesen Tagen geschah, erfuhr ich beim nächsten Mal, und meistens erfuhr ich es beiläufig.

Diese Geschichte haben mir vier verschiedene Menschen erzählt, und alle vier haben dieselbe Szene beschrieben, was selten vorkommt.

Alina hat an einem Freitagabend um halb neun im Büro gesessen und Angebote geschrieben.

Alle anderen waren weg. Christian hatte gegen sieben gefragt, ob er etwas übernehmen könne, und sie hatte gesagt, es sei schneller, wenn sie es selbst mache.

Sie hatte recht. Es war schneller.

⁂

Alina ist die beste Verkäuferin, die mir je begegnet ist.

Das ist keine Höflichkeit, das ist eine Beobachtung. Ich habe ihr zweimal in Kundengesprächen zugehört. Sie verkauft nicht. Sie interessiert sich, und irgendwann in der zweiten Stunde merkt der Kunde, dass hier jemand sein Problem besser verstanden hat als er selbst.

Ihre Abschlussquote lag jahrelang bei über sechzig Prozent, weit über dem, was ich in vergleichbaren Unternehmen erlebt habe.

Und hier beginnt die Falle.

Denn eine Firma wächst nur, wenn die an der Spitze aufhören, das zu tun, was sie am besten können. Nicht das, was sie am liebsten tun. Nicht das, was ihnen leichtfällt. Genau das, worin sie besser sind als alle anderen.

Das ist der Satz, den niemand hören will, und es ist der Satz, an dem die meisten Firmen zwischen fünfzehn und dreißig Menschen stehen bleiben.

⁂

Man kann sich nun leicht vorstellen, dass eine Frau, die zu sechzig Prozent abschließt, es einfach nicht über sich bringt abzugeben. Das wäre eine hübsche Erklärung, und sie wäre zu klein.

Was bei Nemuno passiert ist, war kein Charakterzug. Es war ein Kreis, der sich selbst antreibt, und in einem solchen Kreis ist am Ende niemand mehr Ursache und jeder Wirkung.

Er lief so.

Alina stellt einen Verkäufer ein, weil sie einsieht, dass sie nicht alles selbst machen kann. Sie meint es ernst.

Der Neue bekommt Termine. Nicht die besten, denn die guten Kunden sind Alinas Kunden, und die will sie nicht enttäuschen, also behält sie sie. Er bekommt die anderen.

Er schließt schlechter ab als sie. Das ist unvermeidlich, aus zwei Gründen: Er ist nicht sie, und er hat die schwereren Termine.

Alina sieht die Zahl. Sie sagt nichts, weil sie niemanden unter Druck setzen will. Aber sie geht bei den wichtigen Terminen mit.

Der Neue merkt, dass sie mitgeht. Er hat keine drei Wochen gebraucht, um zu verstehen, was das bedeutet.

Von da an verkauft er schlechter, weil ein Mensch, der spürt, dass ihm nicht zugetraut wird, nicht frei ist. Er redet zu viel. Er wird vorsichtig. Er hört auf, Dinge auszuprobieren.

Die Zahl wird schlechter.

Alina geht öfter mit.

Nach neun Monaten ist der Neue krank oder gekündigt oder beides. Und Alina sitzt wieder am Freitagabend um halb neun im Büro und weiß jetzt aus Erfahrung, dass es mit den anderen nicht funktioniert.

Beim nächsten Mal ist sie noch etwas vorsichtiger.

⁂

Einer von ihnen hieß Sören, und er ist der Einzige, mit dem ich vor seinem letzten Tag noch gesprochen habe.

„Wie war der Termin gestern?“

„Gut. Alina war ja dabei.“

„Und wenn sie nicht dabei gewesen wäre?“

Er hat kurz überlegt.

„Dann wäre es wahrscheinlich auch gut gewesen.“ Er hat mich angesehen. „Aber das weiß ich jetzt nicht.“

Er hat elf Monate gehalten. In seinem Abschlussgespräch hat er gesagt, es liege an ihm, er sei wohl doch mehr der Beratungstyp.

Ich habe das Protokoll gelesen. Es steht bis heute so in der Personalakte.

⁂

Und dann gibt es noch die zweite Hälfte dieses Kreises, die ich lange nicht mit dem Vertrieb zusammengedacht habe, weil sie nicht im Vertrieb sitzt.

Alina und Christian setzen sich seit Jahren sehr hohe Ziele. Nicht ehrgeizige, sehr hohe. Sie planen Wachstumsraten, die einen guten Monat als Normalfall unterstellen, und sie beschließen die dazu passenden Ausgaben gleich mit. Neue Stellen. Ein größeres Büro in bester Lage, dessen Miete davon ausgeht, dass alles so weitergeht. Werkzeuge, Messen, Marke.

Das ist nicht leichtsinnig gemeint. Es ist Aufbruch. Und Christian rechnet das nicht schön, er rechnet es korrekt, nur eben auf einer Annahme, die aus dem besten Quartal stammt.

Damit entsteht eine Verpflichtung, und diese Verpflichtung fällt auf einen einzigen Menschen zurück.

Denn wenn die Kosten für achtzig stehen und der Umsatz für sechzig kommt, dann gibt es genau eine Person im Haus, die diesen Abstand zuverlässig schließen kann. Und die sitzt am Freitagabend um halb neun im Büro.

Alina kann in diesem Zustand nicht abgeben, selbst wenn sie will. Ein Neuer, der neun Monate braucht, um in die Zahlen zu kommen, ist eine vernünftige Investition in einem Unternehmen, das Luft hat. In einem Unternehmen, das die Miete für das nächste Quartal aus Abschlüssen bezahlen muss, die noch nicht da sind, ist er ein Risiko, das niemand tragen will.

Also macht sie es selbst. Also stimmen die Zahlen wieder. Also wird beim nächsten Mal wieder groß geplant, weil es ja funktioniert hat.

Und weil es funktioniert hat, will niemand hören, dass es nur an einer Person funktioniert hat.

Das ist der Punkt, an dem aus einem Vertriebsthema ein Systemthema wird. Die beiden verlangen von Alina, was sie ihr zugleich unmöglich machen. Sie soll loslassen, und sie soll die Zahl bringen, und beides zugleich geht nicht.

Ich habe Christian das später einmal so gesagt, und er hat lange geschwiegen und dann etwas geantwortet, das ich mir aufgeschrieben habe.

„Ich habe immer gedacht, ich baue ihr Sicherheit. Und ich habe ihr die Luft weggeplant."

⁂

Ich habe das nicht einmal gesagt. Ich habe es in jedem Jahr gesagt, in dem ich in diesem Haus war.

Meistens als Rechnung, weil Rechnungen hier ankommen. Achtundsechzig Prozent des Umsatzes hängen an einem Menschen. Dieser Mensch ist gleichzeitig Geschäftsführerin, sitzt freitags um halb neun noch im Büro und hatte in vier Jahren keine zwei Wochen am Stück frei.

Und ich sage dazu, was es bei mir auslöst, weil das zu dieser Arbeit gehört und nicht daneben.

Es macht mir Angst.

Nicht die Zahl. Der Fall, den keiner von uns einplant. Ein Bandscheibenvorfall. Ein Krankenhaus. Ein Elternteil, das plötzlich gepflegt werden muss. Alina fällt sechs Wochen aus, und dieses Haus hat kein zweites Standbein im Vertrieb, keinen eingearbeiteten Nachfolger und niemanden, der ihre Kunden kennt. Sechs Wochen, und die Miete für das große Büro läuft weiter.

Christian hat das jedes Mal verstanden. Alina auch. Beide haben genickt, beide hatten recht, und beim nächsten Jahresplan stand die Zahl wieder oben und darunter wieder nichts.

Ich kann sagen, was ist. Ich kann es vorrechnen, und ich kann dazusagen, dass es mir Angst macht. Entscheiden muss es jemand anders.

Diese Rechnung gilt für mich auch. Bei mir arbeiten zwei Menschen, die in den Häusern mitlaufen und mich vertreten können, wenn ich ausfalle. Ich habe das nicht aus Vorsicht so eingerichtet, sondern weil ich die Frage zu oft gestellt habe, um sie bei mir offen zu lassen.

⁂

Ich habe diesen Kreis in vielen Firmen gesehen, und er hat überall dieselbe Eigenschaft: Er beweist sich selbst.

Jede Runde erzeugt genau die Erfahrung, die den nächsten Durchlauf rechtfertigt. Alina hatte am Ende eine Sammlung von Menschen, die es nicht geschafft hatten, und diese Sammlung war ihr Beweis. Sie hat mir gegenüber nie gesagt, dass sie niemandem vertraut. Sie hat gesagt: „Ich habe es dreimal versucht."

Und das stimmte ja.

Was in solchen Sätzen fehlt, ist der eigene Anteil, und zwar nicht als Schuld, sondern als Ursache. Drei Menschen sind gescheitert. Alle drei unter denselben Bedingungen. Alle drei bei derselben Vorgesetzten. Wenn dreimal hintereinander dieselbe Sorte Ergebnis herauskommt, dann sollte man nicht die Menschen prüfen, sondern die Bedingungen.

Und zu diesen Bedingungen gehört eben auch der Plan, unter dem die drei angetreten sind.

Das ist keine moralische Aussage, das ist eine handwerkliche.

⁂

Es waren vier. Zwei davon habe ich nie gesehen, sie waren gegangen, bevor ich kam, und was ich über sie weiß, weiß ich von Alina.

Der vierte hieß Sven. Er kam aus dem technischen Innendienst eines Wettbewerbers, und er war nach sieben Monaten wieder weg. Ich habe ihn in die Reihe gestellt, in die die anderen drei gehörten, und habe Alina damals auseinandergesetzt, was bei ihm schiefgelaufen ist. Die schlechteren Termine. Das Mitgehen. Die Zahl, die vorher feststand.

Alina hat mir widersprochen. Bei dem sei es etwas anderes gewesen, sagte sie, sie wisse nur nicht, was.

Ich habe ihr nicht geglaubt. Ich hatte ein Muster, das Muster war richtig, und wer ein richtiges Muster hat, hört auf hinzusehen.

Zwei Jahre später habe ich ihn auf einer Messe getroffen, am Stand eines anderen Hauses, Innendienst, und es ging ihm sichtlich gut. Ich habe ihn gefragt, was es damals war.

Er hat gesagt, er habe nie verkaufen wollen. Er habe aus seiner alten Stelle herausgewollt, und Vertrieb sei das gewesen, was frei war. Gesagt habe er das keinem, sich selbst auch nicht so richtig.

Ich bin an diesem Stand stehen geblieben, nachdem er weitergegangen war. Der Irrtum selbst war schnell eingesehen. Länger gebraucht habe ich für das andere: dass eine Frau, die ich für betriebsblind gehalten hatte, von Anfang an genauer hingesehen hatte als ich, und dass ich zwei Jahre an einer Erklärung gearbeitet hatte, die an diesem Mann vorbeiging.

Seitdem frage ich am Anfang, ob jemand die Arbeit überhaupt machen will. Nicht immer. Bei Nemuno habe ich es in den Jahren danach mehrfach vergessen.

⁂

Jetzt kommt der Teil, der mich an diesem ganzen Strang am meisten beschäftigt, weil er zeigt, wie eine persönliche Schwierigkeit einer Gründerin zu einer Last für Menschen wird, die nie erfahren haben, woher sie kommt.

Der Vertrieb bei Nemuno galt jahrelang als schwierige Abteilung.

Die Fluktuation war höher als anderswo. Es gab mehr Krankheitstage. In der Mitarbeiterbefragung, die Christian irgendwann eingeführt hat, war das Vertriebsteam das einzige, in dem die Frage nach dem Vertrauen unter dem Durchschnitt lag, jedes Jahr, verlässlich.

Man hat daraus die üblichen Schlüsse gezogen. Vertrieb sei eben ein hartes Geschäft. Da gebe es einen anderen Menschenschlag. Da sei die Belastung höher.

Alles das stimmt sogar ein bisschen, und keines davon war der Grund.

Der Grund war, dass in diesem Team über Jahre Menschen gearbeitet haben, die gespürt haben, dass ihnen nicht zugetraut wird, was auf ihrer Visitenkarte steht. Niemand hat ihnen das gesagt. Man hätte es auch nicht sagen können, weil es nicht so gemeint war. Es hat sich nur so angefühlt, jeden Tag, in kleinen Dingen.

Wenn ein Mensch dieses Gefühl lange genug hat, wird er entweder krank, oder er wird still, oder er geht.

Und wenn er geht, bestätigt er damit die Überzeugung, die ihn krank gemacht hat.

⁂

Und jetzt kommt der Teil, den man in Beratungsprotokollen nicht findet, weil er nicht in die Firma gehört und trotzdem alles entscheidet. Ich muss dafür aus diesem Frühjahr heraus und nach vorn.

Alina ist Ende dreißig. Sie ist verheiratet. Sie arbeitet samstags und oft auch sonntags, und sie hat das lange als vorübergehend bezeichnet, so wie man einen Zustand bezeichnet, den man seit sieben Jahren hat.

Sie will Kinder. Sie hat mir das nicht in einem Coachinggespräch gesagt, sondern nebenbei, im Stehen, an einem Novembernachmittag, und in genau dem Ton, in dem Menschen Dinge sagen, die sie sich lange verboten haben.

Für sie ist der Vertrieb also nicht eine von mehreren Baustellen. Er ist die einzige, an der ihr eigenes Leben hängt, und sie hat eine Uhr dabei, die Christian nicht hat.

Christian ist älter. Er hat drei Kinder, und er hat eine Frau, die sich um sie kümmert. Er kann montags nach Zürich fliegen und donnerstags zurückkommen. Er kann drei Wochen Urlaub machen, und das Haus läuft.

Alina ist mit Henrik verheiratet, und Henrik führt einen eigenen Betrieb. Vierzehn Leute, Elektrotechnik, eine halbe Stunde nördlich. Bei den beiden gibt es niemanden, der auffängt. Es gibt zwei Menschen, die beide nicht weg können, und zwei Kalender, die sich seit Jahren gegenseitig blockieren.

Wenn Alina drei Wochen Urlaub macht, macht sie zwei Wochen Urlaub und arbeitet in der dritten aus dem Ferienhaus, weil zwei Abschlüsse in die Zeit fallen und weil es niemanden gibt, der sie führt.

Das ist keine Charakterfrage. Es ist die Rechnung aus dem vorigen Abschnitt, nur in ihrem Leben statt in der Bilanz.

⁂

Ich habe Alina später einmal gefragt, was passieren würde, wenn sie den Vertrieb wirklich abgäbe.

Sie hat sofort geantwortet, und die Antwort war sachlich.

„Wir würden im ersten Jahr Umsatz verlieren."

„Das stimmt. Und dann?"

„Dann wäre es wieder da. Wahrscheinlich mehr."

„Also ist es eine Investition."

„Ja."

„Warum machen Sie sie nicht?"

Und da kam eine Pause, wie sie in diesen Gesprächen kommt, wenn jemand an die Stelle stößt, an der die Rechnung aufhört und etwas anderes anfängt.

„Weil ich nicht weiß, was ich dann noch bin“, sagte sie.

Das ist der ehrlichste Satz, den ich in diesem Haus über das Loslassen gehört habe.

Und er ist das genaue Gegenteil dessen, was sie will. Sie will heraus. Sie will es dringender als alles andere in dieser Firma, und sie kommt nicht heraus, weil das, was sie hält, kein Termin ist und kein Umsatz.

Alina hat diese Firma über den Vertrieb gebaut. Als sie zu zweit waren, war sie die, die die Kunden holte. Als es eng wurde, hat sie es wieder getan. Der Vertrieb ist nicht ihre Aufgabe. Er ist ihre Rolle im System, und zwar die, mit der sie gezeigt hat, dass sie gebraucht wird.

Wer eine solche Rolle abgibt, gibt nicht eine Tätigkeit ab.

Es gab an jenem Tag noch etwas, und ich habe es nur gestreift.

Ich habe sie gefragt, wann sie zuletzt einen Teil dieser Firma aus der Hand gegeben hat. Sie hat angefangen, von Dirk zu erzählen, dem ersten Vertriebler, und mitten im Satz hat sie aufgehört.

„Das meinen Sie nicht“, sagte sie.

„Nein.“

Sie hat eine Weile aus dem Fenster gesehen, auf den Parkplatz, auf dem nichts passierte. Dann hat sie gesagt, sie habe damals keinen Teil abgegeben. Sie habe die Firma gerettet. Das sei etwas völlig anderes.

Beides stimmt, und das ist das Schwierige daran. Sie hat die Firma gerettet, und es hat sie einen Menschen gekostet. Seitdem weiß ihr Körper etwas, das ihr Kopf nicht gelten lässt. Wenn ich etwas hergebe, geht jemand.

Ich habe es an jenem Tag nicht ausgesprochen. Sie hatte die Hand schon wieder an der Tür, und ich habe gelernt, dass es keinen Zweck hat, einem Menschen hinterherzurufen, der gerade geht.

⁂

Beim Loslassen geht es nie nur um Aufgaben. Es geht immer auch um die Frage, wer man ohne diese Aufgabe ist, und diese Frage stellt sich niemand freiwillig.

Ich kenne sie ganz gut. Als ich die Physik verließ, habe ich den Beruf an einem Tag abgegeben und die Rolle noch jahrelang behalten. Man merkt so etwas nicht an einer Entscheidung. Man merkt es daran, wie man sich vorstellt, wenn jemand fragt, was man beruflich macht.

Deshalb geht es beim Loslassen nie schnell, und deshalb hilft es auch nichts, jemandem zu erklären, dass es rechnerisch sinnvoll wäre. Alina konnte diese Rechnung selbst aufmachen, in zwei Sätzen, richtig. Es hat sie keinen Meter bewegt.

Was hilft, ist etwas anderes, und es dauert länger. Der Mensch braucht eine neue Rolle, bevor er die alte hergeben kann. Nicht danach.

Solange nur klar ist, was wegfällt, wird nichts weggegeben.

⁂

Alina hat den Vertrieb in jenem Jahr nicht abgegeben.

Sie hat ihn geteilt, und aus heutiger Sicht war das der Anfang einer Kette, die zehn Jahre später in einem Raum endete, in dem drei Menschen saßen und niemand mehr wusste, wie man aus dieser Sache wieder herauskommt.

Sie hat gesagt: Wenn die Abschlüsse bei mir bleiben müssen, dann sollen die anderen wenigstens das davor machen. Die Recherche, die Erstansprache, die Termine, die Vorbereitung.

Es war eine kluge Idee. Sie kam aus der richtigen Beobachtung, sie hat funktioniert, und sie hat das Wachstum der nächsten Jahre überhaupt erst möglich gemacht.

Sie hatte nur einen Nebeneffekt.

Ich war an dem Tag, an dem das entschieden wurde, nicht im Haus. Ich kam damals alle paar Monate für ein oder zwei Tage, und was dazwischen geschah, erfuhr ich beim nächsten Mal.

Beim nächsten Mal habe ich es gesagt. Dass eine Provision, die nur am Abschluss hängt, die halbe Arbeit unsichtbar macht, und dass man das jetzt regeln kann, solange es drei Leute betrifft.

Es lief ja. Ein Einwand gegen etwas, das läuft, klingt nach Bedenkenträgerei, und so wurde er auch behandelt.

⁂

Sie haben die Rollen getrennt. Die einen bereiteten vor, die anderen schlossen ab. Und weil die Provision an den Abschluss gekoppelt war, ging sie an die, die abschlossen. Niemand hat das damals beschlossen. Es hat sich einfach ergeben, aus einem Satz, der nie zu Ende gedacht wurde.

Kapitel 12: Setter, Closer und der Tag, an dem die Provision fiel

Im alten Büro hing eine Glocke.

Sie hing neben der Küche, auf Kopfhöhe, an einem Lederband, und wenn ein Abschluss kam, ging der Closer hin und schlug einmal. Nur einmal, das war die Regel. Dann kamen die Leute aus den Räumen, es wurde geklatscht, jemand rief die Zahl in den Flur, und nach zwei Minuten saßen alle wieder.

Ich habe diese Glocke geliebt. Sie war das Gegenteil eines Berichtswesens. Sie sagte: Hier ist gerade etwas gelungen, und alle dürfen es hören.

Und ich habe irgendwann angefangen, auf etwas anderes zu achten. Nicht auf den, der schlug. Auf die, die klatschten.

Da stand zum Beispiel Ole. Vierundzwanzig, seit einem Jahr im Haus, Setter. Er hatte sechs Wochen an genau diesem Kunden gearbeitet. Er hatte den Kontakt gefunden, er hatte drei Absagen kassiert, bis jemand ans Telefon ging, er hatte den Bedarf erhoben, er hatte die Demo vorbereitet, er hatte mit der Technik gesprochen, weil eine Schnittstelle unklar war.

Er hat mitgeklatscht. Ehrlich und ohne Bitterkeit.

Später am Tag habe ich ihn gefragt, wie das für ihn sei.

„Passt schon“, hat er gesagt. „Er hat ihn ja geholt.“

Vier Monate später habe ich dieselbe Frage noch einmal gestellt. Er sagte genau denselben Satz. Im Herbst habe ich sie ein drittes Mal gestellt, und da sagte er ihn schneller.

Wer eine Sache dreimal wortgleich beantwortet, hat sich einen Satz zurechtgelegt, damit er nicht darüber nachdenken muss. Ich habe Alina und Christian gesagt, dass ich mir bei diesem jungen Mann Sorgen mache, und beide fanden das übertrieben, weil er zufrieden wirkte. Er wirkte auch zufrieden.

⁂

Wie war es dazu gekommen?

Alina hatte den Vertrieb geteilt, statt ihn abzugeben. Setter und Closer, so heißen die beiden Rollen, und die Idee ist nicht bei Nemuno erfunden worden. Sie ist verbreitet, sie ist sinnvoll, und sie funktioniert in Tausenden von Unternehmen.

Sie hat eine einzige Bedingung, und die betrifft nicht den Ablauf, sondern das Geld.

Bei Nemuno war die Provision an den Abschluss gekoppelt, seit es die Firma gab. Wer unterschreiben ließ, bekam den Anteil. Das war völlig unproblematisch, solange derselbe Mensch den Kontakt gefunden, den Bedarf erhoben, die Demo gemacht und unterschreiben lassen hatte.

Mit der Teilung wurde daraus etwas anderes. Die Regel blieb, und die Arbeit teilte sich. Damit ging die Provision an die zweite Hälfte des Prozesses, und die erste Hälfte bekam ein Fixum und eine Glocke, an der jemand anderes schlug.

Beschlossen hat das niemand. Ich habe später mit beiden Geschäftsführern darüber gesprochen, und keiner konnte sich an eine Entscheidung erinnern, weil es keine gab. Die Provision hing schon an dieser Stelle. Man hat die Arbeit geteilt und die alte Regel darübergelassen.

Das ist übrigens der häufigste Weg, auf dem Unternehmen in Systemgesetzverletzungen hineingeraten. Nicht durch schlechte Entscheidungen. Durch alte Regeln, die man mitnimmt, wenn sich alles andere verändert.

⁂

Es gab noch eine zweite Regel bei Nemuno, älter als die erste und viel folgenreicher.

Sie lautete: Jeder Abschluss wird dem Vertrieb zugeordnet.

Auch dann, wenn der Vertrieb Unterstützung aus anderen Bereichen brauchte. Wenn die Technik zwei Wochen an einem Machbarkeitsnachweis saß. Wenn das Customer Success Team einen bestehenden Kunden so gut betreut hatte, dass er von sich aus erweitern wollte. Wenn Produkt und Entwicklung eine Anpassung zusagten, ohne die nichts unterschrieben worden wäre.

Der Abschluss fiel unter Vertrieb. Die Provision ging dorthin.

Alina hat diese Regel aufgestellt, in der Zeit, als Vertrieb bedeutete: Alina. Sie war damals richtig. Es gab schlicht keine anderen Bereiche, die hätten beitragen können.

Was sie nie definiert hat: was passiert, wenn der Anteil der anderen groß wird.

Es gab keine Schwelle. Keine Regel für Beitrag. Kein Verfahren, wenn achtzig Prozent der Arbeit woanders gemacht worden waren. Es gab nur den einen Satz aus einer Zeit, in der er stimmte, und er galt weiter, während sich das Unternehmen unter ihm veränderte.

Im Vertrieb hat man das intern geregelt. Da wurde geteilt, unter Kollegen, nach Gefühl, und meistens fair. Aber immer nur innerhalb. Nach außen nie.

Damit lagen bei Nemuno zwei Ausschlüsse ineinander, wie zwei Ringe.

Der äußere: Wer beiträgt und nicht im Vertrieb sitzt, kommt in der Rechnung nicht vor.

Der innere: Wer im Vertrieb sitzt und vorbereitet, kommt auch nicht vor.

Und beide gehen auf dieselbe Person zurück, die es beide Male gut gemeint hat.

⁂

Das dritte Systemgesetz heißt: Geben und Nehmen müssen im Gleichgewicht sein.

Es ist das am meisten unterschätzte der zehn, weil es nach Buchhaltung klingt. Dabei führt kein Mensch Buch über das, was er gibt. Er hat nur einen sehr genauen Sinn dafür, ob es stimmt.

Wenn er anschlägt, sagt niemand: Das Verhältnis von Geben und Nehmen ist verletzt.

Man sagt: Passt schon.

Man sagt: Ist ja richtig so.

Man sagt, was Silke mir sagte, nachdem sie einen Bestandskunden über Monate zu einer Erweiterung geführt hatte, die dann als Vertriebsabschluss verbucht wurde: „Ich mache meine Arbeit ja nicht für die Liste."

Sie hat dabei ihre Jacke angehabt. Es war Juli.

Und dann macht man beim nächsten Mal ein bisschen weniger. Nicht aus Berechnung. Man tut es einfach.

Das ist die eigentliche Rechnung, die kein Controlling erfasst. Ein verletztes Gleichgewicht kostet kein Geld. Es kostet die freiwillige Meile, die zweite Rückfrage, den Anruf am Freitagnachmittag. Und niemand kann sagen, wann sie aufgehört haben.

⁂

Es gab bei diesen Rollen auch eine Vorgeschichte, die ich damals nur als Randnotiz wahrgenommen habe.

Ich hatte in einem Gespräch gefragt, wer eigentlich der erste Closer bei Nemuno gewesen sei, einfach weil ich die Reihenfolge verstehen wollte. Jemand nannte einen Namen, ich habe ihn mir notiert, weil ich Namen notiere, und in diesem Haus gab es an jenem Tag drei Dinge, die lauter waren.

Die Notiz blieb liegen.

⁂

Angefangen hat das Ende der Provision mit einem Vorschlag, der nicht meiner war und der eine Katastrophe geworden wäre.

Sie wollten die Provision ausweiten.

Der Gedanke war einleuchtend. Wenn Marketing und Customer Success ohnehin am Abschluss beteiligt sind, dann sollen sie auch etwas davon haben. Das wäre gerecht, das würde den Streit über die Zurechnung beenden, und alle wären beteiligt.

Ich habe an dieser Stelle eingegriffen, deutlicher als sonst.

Ich habe die beiden Kreise auf ein Blatt gezeichnet. Den äußeren, in dem alle stehen, die beitragen und nicht vorkommen. Den inneren, in dem die Setter stehen, die vorbereiten und nicht vorkommen.

Dann habe ich den Stift hingelegt.

„Ziehen Sie den dritten."

Christian hat den Stift genommen und einen Kreis um die beiden anderen gezogen, sauber, wie er alles zeichnet.

„So?"

„Ja. Und jetzt schreiben Sie hin, wer draußen steht."

Er hat auf das Blatt gesehen und nicht gleich geantwortet.

„Entwicklung. Buchhaltung. Support."

„Und wie viele Menschen sind das?"

Er hat nicht geantwortet. Alina hat geantwortet.

„Mehr als drinnen."

Die Antwort ist unangenehm, und sie ist einfach.

Man löst keinen Ausschluss auf, indem man den Kreis vergrößert. Man verschiebt die Grenze, und wer dann noch draußen steht, steht sichtbarer draußen als vorher. Die Entwicklung. Die Buchhaltung. Der Support.

Und innerhalb der neuen Grenze beginnt der Dauerstreit über Prozentpunkte, weil niemand messen kann, wer wie viel beigetragen hat. Aus zwei Ausschlüssen wären drei geworden, und dazu eine Verhandlung in jedem einzelnen Vorgang.

Ich habe selten so deutlich abgeraten.

Christian hat das als Erster verstanden. Bei ihm dauerte es eine Sitzung und zwei Wochen Nachdenken, was daran liegt, dass er Modelle mag, die keine Ausnahmen brauchen.

Bei Alina hat es ein halbes Jahr gedauert.

Das ist kein Vorwurf. Sie musste weiter gehen als er. Sie hatte das Modell gebaut, sie hatte damit ihre besten Leute gehalten, und sie selbst hatte jahrelang danach gearbeitet. Wer eine Sache abschaffen soll, die er erfunden hat, muss zuerst zugeben, dass sie Schaden angerichtet hat.

Nach diesem halben Jahr war sie einverstanden, und dann ging es schnell.

Es kam einiges zusammen, das in dieselbe Richtung zeigte. Die Kosten waren schwer zu planen, weil ein starkes Quartal den Personalaufwand nach oben trieb. Die Technik hatte zweimal gefragt, warum ihre Wochen nirgends auftauchen. Und Christian hatte recht mit seinem Satz, dass ein Unternehmen, das eine Handvoll Menschen anders bezahlt als alle anderen, sich damit eine Zweiklassengesellschaft einbaut.

⁂

Die Provision ist an einem Mittwoch im Frühjahr gefallen.

Es wurde ordentlich gemacht. Die Fixgehälter wurden angehoben, spürbar, im Schnitt sogar so, dass die meisten übers Jahr auf dasselbe kamen. Es gab eine Ankündigung, es gab eine Präsentation, es gab eine Frist von drei Monaten.

Und es hat sechs Menschen im Haus etwas angetan, das bis heute nachwirkt. Tobias war einer davon. Ole war keiner, und das ist der Punkt, an dem diese Geschichte unangenehm wird: Ole hatte nie eine Provision. Ihm hat man nichts genommen. Ihn hat man auch bei der Umstellung nicht gefragt.

⁂

Der Beschluss war richtig. Die Umsetzung war es nicht, und bei der Umsetzung war ich nicht dabei.

Das ist keine Ausrede, es ist der Befund, um den es mir geht. Ich kam in jener Zeit alle paar Monate. Ich hatte den Anstoß gegeben, ich hatte die Kreise gezeichnet, ich hatte ein halbes Jahr lang mit beiden darüber gesprochen. Und dann fiel der Mittwoch zwischen zwei Besuche, und als ich das nächste Mal kam, war es erledigt.

Ich hätte fragen müssen, wie sie es einführen wollen. Ich habe es nicht getan, weil ich davon ausging, dass der schwierige Teil hinter uns lag.

Der schwierige Teil ist nie der Beschluss.

Es hätte auch nicht viel gebraucht. Den SystemCheck: vier Fragen, zwanzig Minuten, mit den Betroffenen im Raum.

Was ist gut an dem, was wir jetzt haben?

Was muss getan, gelernt oder verändert werden, damit dieses Gute erhalten bleibt?

Welche negativen Wirkungen kann die Umstellung haben?

Und was muss getan, gelernt oder verändert werden, damit diese Wirkungen nicht eintreten?

Diese vier Fragen sind kein Zauberwerk. Sie sind das Gegenteil davon, sie sind langweilig und praktisch, und sie hätten in diesem Fall Folgendes ans Licht gebracht.

Erstens: Das Gute an der Provision war für die Closer nicht das Geld. Es war die Sichtbarkeit. In einer Firma, in der man den Beitrag eines Menschen selten benennen kann, hatten diese sechs Menschen eine Zahl, die jeden Monat sagte, dass sie geliefert hatten.

Zweitens: Wenn man ihnen diese Zahl nimmt, verlieren sie nicht Einkommen, sondern Anerkennung, und Anerkennung lässt sich nicht durch ein höheres Fixum ersetzen, weil ein Fixum auch dann kommt, wenn man nichts tut.

Drittens: Man hätte sie fragen können, woran man ihren Beitrag künftig erkennen soll. Sie hätten geantwortet. Und was immer sie geantwortet hätten, wäre besser gewesen als das, was dann geschah, nämlich nichts.

⁂

Nach der Umstellung hat Tobias mit mir gesprochen, und zwar nur, weil ich ihn direkt gefragt habe.

„Ist es das Geld?“

„Nein.“

„Was dann?“

Er hat lange überlegt und dann gesagt, er wisse es nicht.

Ich habe ihm geglaubt. Er wusste es wirklich nicht, und es hat noch Monate gedauert, bis er es sagen konnte. Als der Satz dann kam, hat er mir mehr über diese Provision erklärt als alles, was ich vorher darüber gehört hatte.

In den Wochen nach dem Mittwoch klang es jedenfalls anders. Damals sagte er, die Umstellung sei rechtlich fragwürdig, und er ließ sich die Abrechnungen der letzten drei Jahre ausdrucken.

Darauf habe ich auf der Sachebene geantwortet. Ein Anwalt hat es geprüft, und ich habe Tobias gesagt, was dabei herauskam.

Ich hatte recht, und es hat ihm nicht geholfen.

Wenn ein Mensch mit einem Argument kommt, das zu stark ist für die Sache, um die es angeblich geht, dann geht es nicht um die Sache. Ein Ordner mit drei Jahren Abrechnungen ist kein juristisches Vorgehen. Er ist ein Beweis, den jemand für sich selbst zusammenstellt, weil ihm der laufende abhandengekommen ist.

Das habe ich später verstanden. In jenen Wochen habe ich es übersehen.

⁂

Die Glocke ist übrigens beim Umzug ins neue Büro nicht mit umgezogen.

Ich habe irgendwann gefragt, wo sie geblieben sei. Niemand konnte es mir sagen. Sie war nicht abgeschafft worden, es hatte keine Diskussion gegeben, sie war einfach in keiner Kiste gewesen.

Manchmal sind das die genauesten Auskünfte, die eine Firma über sich gibt.

Kapitel 13: Was die Entwertung hinterließ

Man hörte sie durch die Wand.

Das ist bei Nemuno bemerkenswert, weil in diesem Haus nicht geschrien wird. Es wird gearbeitet, es wird diskutiert, es wird gelegentlich sehr kühl geschwiegen. An jenem Freitag im Juli aber saß ich im Raum nebenan, und ich konnte zwar keine Worte verstehen, aber ich konnte hören, dass zwei Menschen die Stimme so weit über ihre normale Lautstärke gehoben hatten, dass sie hinterher beide erschrocken sein würden.

Es ging um zwei Abrechnungen.

Zwei Deals, die noch aus der Zeit vor der Umstellung stammten und die niemand abgeschlossen hatte, weil sie in der Übergangsfrist lagen. Man hätte sie im Frühjahr erledigen können. Man hatte es nicht getan, weil sie unangenehm waren, und unangenehme Vorgänge haben die Eigenschaft, zu wachsen, wenn man sie liegen lässt.

Bei dem größeren der beiden hatte der Vertrieb etwa ein Fünftel der Arbeit gemacht. Den Rest hatte Silkes Bereich gemacht, über Monate, und Silke wusste das, und Silke saß an jenem Freitag zwei Türen weiter und hat mitgehört wie ich.

Alina wollte deshalb ein Fünftel der Provision auszahlen. Zwanzig Prozent, entsprechend dem Beitrag.

Tobias wollte den vollen Satz, weil ihm der volle Satz nach der geltenden Regel zustand.

Tobias fuhr am selben Abend in den Urlaub. Alina zwei Wochen darauf. Beide haben mir im September erzählt, dass es ein schlechter Urlaub war, unabhängig voneinander, mit fast denselben Worten.

Bei Tobias war es ein Urlaub. Bei Alina waren es zwei Wochen, in denen sie an sechs Tagen abends am Küchentisch des Ferienhauses saß, weil zwei Abschlüsse in die Zeit fielen. Henrik hat das im September nicht kommen-

tiert. Er hätte es auch schlecht gekonnt, er hatte in derselben Woche eine Ausschreibung zu schreiben. Sie hat es mir trotzdem erzählt.

Es gibt kaum etwas Zäheres als eine Verletzung, die am Freitagnachmittag entsteht und für die der andere drei Wochen lang nicht erreichbar ist.

⁂

Ich möchte hier kurz stehen bleiben, weil dieser Streit einer der lehrreichsten ist, die ich in diesem Haus erlebt habe.

Er hat nämlich keinen Bösewicht.

Alinas Sicht: Es muss gerecht sein. Ein Mensch, der ein Fünftel der Arbeit gemacht hat, kann nicht die volle Provision bekommen, während die Kollegen, die den Rest getragen haben, gar nichts bekommen. Sie empfand das als ungerecht, und sie empfand es echt, nicht als Verhandlungsposition. Ihr Gefühl für Geben und Nehmen hat angeschlagen, und dieses Gefühl irrt selten.

Tobias' Sicht: Es ist doch geklärt. Jeder Abschluss fällt unter Vertrieb, so steht es, so war es immer, so hat er fünf Jahre lang gearbeitet. Intern im Vertrieb teilt man, das hat er immer getan. Aber nach außen wurde nie geteilt, und jetzt, beim allerletzten Vorgang, soll plötzlich eine Regel gelten, die es nie gab.

Beide haben recht.

Genau deshalb ließ sich dieser Streit auf der Sachebene nicht lösen. Wenn zwei Menschen dieselbe Sache betrachten und beide recht haben, dann liegt die Ursache eine Ebene tiefer, und die einzige Frage, die weiterführt, lautet nicht, wer recht hat, sondern wann es angefangen hat.

⁂

Wir haben uns im September zu dritt zusammengesetzt, und ich hatte an diesem Tag ein gutes Gefühl.

Beide wollten. Das ist die Voraussetzung, die man nicht herstellen kann und ohne die nichts geht, und sie war da. Tobias kam pünktlich und ohne Ordner. Alina hatte den Vormittag freigehalten.

Wir haben angefangen, wie ich immer anfange.

„Wann war es zwischen Ihnen beiden gut?“

Alina hat sofort geantwortet. Sein erstes Jahr, sagte sie, das sei eine gute Zeit gewesen. Er habe unglaublich schnell gelernt, sie hätten damals oft zusammen bei Kunden gesessen und hinterher im Auto alles auseinandergenommen.

Ich habe Tobias angesehen.

Er hat nicht sofort geantwortet.

„Kann sein“, sagte er dann.

In meinem Beruf sind das die wichtigsten zwei Wörter, die es gibt. Nicht ja, nicht nein. Kann sein.

„War es gut, als Sie hier angefangen haben?“, habe ich gefragt.

Er hat auf den Tisch gesehen.

„Ehrlich? Ich weiß es nicht.“

⁂

Ein Mensch, der fünf Jahre in einer Firma ist und nicht sagen kann, ob sein Anfang gut war, sagt mir damit etwas sehr Bestimmtes.

Ich habe an dieser Stelle das Gespräch angehalten. Nicht abgebrochen, angehalten.

„Tobias, hatten Sie einen Vorgänger?“

Er hat aufgesehen, als käme die Frage von weit außen.

„Auf meiner Stelle?“

„Ja.“

„Es gab jemanden vor mir, glaube ich. Der war schon weg, als ich kam.“

„Wissen Sie, wie er hieß?“

Er hat den Vornamen gesagt. Dann eine Pause.

„Mehr weiß ich nicht. Es hat auch nie jemand darüber geredet."

Und da war er, dieser eine Satz, auf den ich seit einer Viertelstunde gewartet hatte, ohne zu wissen, dass ich auf ihn wartete.

Es hat nie jemand darüber geredet.

Ich habe an diesem Abend zu Hause meine alten Notizbücher durchgesehen, und in einem der ältesten stand ein Name. Ein Wort, ein Datum, sonst nichts. Ich hatte ihn aufgeschrieben, als ich einmal gefragt hatte, wer der erste Closer bei Nemuno gewesen sei, und es war eine Pause im Raum entstanden, und jemand hatte gesagt, das sei lange her.

Die Notiz war sieben Jahre alt.

⁂

Am nächsten Morgen habe ich Alina und Christian gebeten, eine halbe Stunde dazuzukommen. Ich brauchte beide, und ich brauchte sie, bevor ich mit Tobias weitermachte.

Ich habe erzählt, was im Gespräch aufgetaucht war. Der Vorgänger. Der Vorname, mehr wusste Tobias nicht. Und der Satz, dass nie jemand darüber geredet hat.

Christian hat es sofort benannt, ohne zu zögern.

„Vergifteter Platz."

„Ja."

Alina sah zwischen uns hin und her.

„Das musst du mir erklären."

„Es ist einfach", sagte Christian. „Jemand geht, und es bleibt ungeklärt. Der Nächste, der die Stelle bekommt, hat von Anfang an schlechte Karten. Man hat mir das mal an einem Standortleiter erklärt, der drei Vorgänger hatte und selbst nach acht Monaten wieder weg war."

„Und woran liegt das?"

„An den Leuten, die bleiben.“ Er sah mich an. „Oder, Herr Holt?“

„Das ist der eine Teil“, sagte ich. „Und den kann man vollständig erklären. Die Kollegen sind vorsichtiger mit dem Neuen. Sie erwarten unbewusst, dass es wieder so ausgeht. Sie erzählen ihm nicht, was vorher war, weil man über den Vorgänger nicht redet. Er merkt, dass es da etwas gibt, worüber nicht geredet wird, und wird selbst vorsichtig.“

„Das ist bei Tobias ziemlich genau eingetreten“, sagte Alina leise.

„Es kommt noch etwas dazu, das man leicht übersieht. Der Gegangene nimmt auch etwas mit. Er trägt seine Verletzung weiter, er erzählt draußen davon. Im schlechteren Fall redet er schlecht über die Firma. Im schlechtesten wünscht er ihr, dass es ohne ihn nicht läuft.“

Christian hat kurz gelacht, es war kein fröhliches Lachen.

„Das hat er getan. Zwei Jahre lang. Ich habe es über Umwege gehört.“

Es wurde still.

„Und dann“, sagte ich, „gibt es einen dritten Teil, und den kann ich nicht erklären.“

Christian hat die Augenbrauen hochgezogen. Er kennt mich lange genug, um zu wissen, wie ungern ich solche Sätze sage.

„Ich habe elf Jahre theoretische Physik studiert und darin promoviert. Das ist ein Fach, in dem man nichts behauptet, was man nicht rechnen oder messen kann. Ich behaupte deshalb auch jetzt nichts. Ich habe keine Studie. Ich habe eine Beobachtung, und ich sage Ihnen gleich dazu, dass eine Beobachtung keine Ursache ist. In vierundzwanzig Jahren habe ich immer wieder gesehen, dass ein Nachfolger auf einem belasteten Platz nach einiger Zeit dieselben Erscheinungen zeigt wie sein Vorgänger. Dieselbe Gereiztheit. Dieselbe Erschöpfung. Eine Traurigkeit, die nicht zu seinem Leben passt. Manchmal berichten die Leute auch von etwas Körperlichem. Ob das damit zu tun hat, weiß ich nicht. Ich sehe es nur zu oft, um darüber hinwegzugehen.“

„Das ist Einbildung“, sagte Christian.

„Kann sein.“

„Dann sagen Sie mir, woran es liegt.“

„Das kann ich nicht. Genau das ist der Punkt.“

Christian hat die Hände auseinandergenommen, was bei ihm heißt, dass ihm etwas zu ungenau ist.

„Sie verlangen von mir, dass ich etwas ernst nehme, das Sie selbst nicht erklären können.“

„Ja. Und Sie dürfen das ablehnen. Ich sage Ihnen nur, dass ich das Fach, in dem man nichts ernst nimmt, was man nicht erklären kann, nach elf Jahren verlassen habe. Zur Hälfte deshalb.“

„Und die andere Hälfte?“, fragte Alina.

„Die hat mit einem Herbst zu tun, in dem mir niemand etwas getan hat und ich trotzdem wochenlang nicht wusste, was mit mir los war. Ein andermal.“

„Und was hat Sie umgestimmt?“, fragte Christian.

„Die andere Richtung. Wenn ein solcher Platz geklärt wird, wenn anerkannt wird, was der Vorgänger geleistet hat, und wenn die Wut dorthin zurückgeht, wo sie entstanden ist, dann lässt das meiste davon nach. Oft schneller, als ich es erwarten würde, und ohne dass jemand am Verhalten gearbeitet hätte. Ich kann Ihnen nicht sagen, warum. Ich kann Ihnen nur sagen, dass ich mich in vierundzwanzig Jahren darauf eingerichtet habe.“

Christian hat eine Weile nichts gesagt.

„Ich mag das nicht“, sagte er dann.

„Ich auch nicht. Ich halte es trotzdem für klüger, eine Wirkung ernst zu nehmen, die man nicht erklären kann, als eine Erklärung zu behalten, die nicht wirkt.“

Alina hatte die ganze Zeit die Hände um den Becher gelegt, ohne zu trinken.

„Und wenn ich sage, dass es gute Gründe gab? Es gab gute Gründe, Herr Holt. Es lief nicht mehr mit ihm.“

„Das glaube ich Ihnen sofort. Und es spielt für diese Frage keine Rolle.“

„Wieso nicht?“

„Weil es nie darum geht, ob es sachliche Gründe für eine Trennung gab. Die gibt es fast immer. Es geht darum, ob die Verletzungen zwischen Ihnen beiden aufgelöst waren und ob Sie ihn für Ihre gemeinsame Zeit würdigen konnten, als er ging."

Sie hat den Becher abgesetzt.

„Nein", sagte sie. „Konnte ich nicht."

„Das ist die Reihenfolge, und man kann sie nicht umgehen. Solange zwischen zweien noch Leid und Wut liegen, gibt es keine Würdigung, die ankommt. Man kann dann eine Rede halten und einen Blumenstrauß überreichen, und alle im Raum spüren, dass es nicht stimmt. Sind die Verletzungen aufgelöst, geht die Würdigung von selbst, weil sie nichts mehr überdecken muss."

„Und dann", sagte Christian, „ist eine Kündigung auch kein Ausschluss."

„Genau dann nicht."

⁂

Ich habe an diesem Vormittag nichts weiter erklärt, aber ich habe zwei Dinge mitgenommen.

Dirk war der dritte Mensch in dieser Firma. Der erste Vertriebler, später der erste Closer. Er hat aufgebaut, was Tobias vorfand. Er ist nach gegenseitigen Verletzungen freigestellt worden, und danach hat man aufgehört, seinen Namen zu sagen.

Und deshalb hat Tobias fünf Jahre lang etwas härter um das gekämpft, was ihm zusteht, als die Sache es hergab. Es war nicht seine Härte allein.

⁂

Wir haben den Platz in der zweiten Sitzung geklärt, und es hat weniger gebraucht, als ich befürchtet hatte.

Alina hat erzählt, wer Dirk war. Was er aufgebaut hat, in einer Zeit, in der es weder Prozesse noch Material noch ein Produkt gab, das sich leicht erklären ließ. Dass er die ersten dreißig Kunden geholt hat. Dass sie ihm bis heute anrechnet, dass er drei Jahre lang jeden Montag um sechs im Auto saß.

Und dann hat sie gesagt, was danach geschah, und sie hat es ohne Verteidigung gesagt.

Dass es zwischen ihnen beiden gekracht hat. Dass sie ihn verletzt hat und er sie. Dass sie ihn am Ende freigestellt hat und dass sie es so gemacht hat, dass es schnell ging, und dass schnell in diesem Fall nicht sauber hieß.

„Er hätte einen anderen Abgang verdient“, hat sie gesagt.

Tobias hat zugehört und nichts gesagt. Dann hat er gefragt, warum ihm das niemand erzählt hat.

Und Alina hat geantwortet: „Weil wir uns geschämt haben.“

Das ist die häufigste Antwort auf diese Frage, und sie ist auch der Grund, warum vergiftete Plätze so lange halten. Es ist nicht Berechnung. Es ist Scham.

⁂

Danach habe ich Tobias etwas gefragt, das ich in solchen Situationen immer frage.

„Wenn Sie damals gewusst hätten, was hier vorgefallen war, und wenn Ihnen jemand am ersten Tag gesagt hätte, dass Sie auf den Platz eines Menschen kommen, der aufgebaut hat und schlecht gegangen ist, und dass niemand von Ihnen erwartet, dass Sie das ausgleichen: Wie wäre Ihr Anfang gewesen?“

Er hat lange überlegt.

„Leichter“, sagte er.

„Was noch?“

„Ich hätte nicht dauernd das Gefühl gehabt, dass ich mir alles selbst holen muss.“

Und dann kam der Satz, auf den ich seit dem Frühjahr gewartet hatte, ohne zu wissen, dass ich auf ihn warte.

„Es ging nie ums Geld. Seit die Provision weg ist, weiß ich nicht mehr, ob ich gut bin."

Ein Mensch, der fünf Jahre lang jeden Monat eine Rückmeldung bekommen hat, bekommt sie plötzlich nicht mehr. Man hat ihm nichts weggenommen, das man auf einem Konto sehen könnte. Man hat ihm den Spiegel weggenommen.

Der Vorgänger muss für so etwas übrigens nicht anwesend sein. Ich werde manchmal gefragt, ob man den Ehemaligen dazuholen müsse, und die Antwort ist nein. Es genügt, dass seine Ehre wiederhergestellt wird, dass anerkannt wird, was er geleistet hat, und dass wieder über ihn geredet werden darf. Dirk ist nicht zurückgekommen.

Was zurückkam, war sein Name.

⁂

Erst danach konnten wir über die zwei Abrechnungen sprechen.

Und jetzt lief es schnell, weil die Voraussetzungen jetzt trugen.

Ich habe nicht gefragt, wer recht hat. Ich habe eine einzige Frage gestellt.

„Alina, als Sie das Provisionsmodell aufgestellt haben: War damals definiert, was passiert, wenn andere Bereiche den größeren Teil der Arbeit machen?"

Sie hat den Mund geöffnet und wieder geschlossen.

„Nein", sagte sie.

„Gab es eine Schwelle? Einen Prozentsatz? Ein Verfahren?"

„Nein."

„Was gab es?"

„Einen Satz. Jeder Abschluss zählt zum Vertrieb."

Ich habe nichts weiter dazu gesagt. Es gab auch nichts weiter zu sagen. In dem Moment, in dem sie es selbst aussprach, war die Frage nach dem Verursacher geklärt, und zwar ohne dass jemand zum Schuldigen gemacht werden musste.

Tobias hatte sich nicht an eine ungeschriebene Regel gehalten, um sich zu bereichern. Er hatte sich an die einzige Regel gehalten, die es gab.

Und Alina hatte nicht willkürlich gekürzt. Sie hatte eine Lücke bemerkt, die sie selbst gelassen hatte, und sie hatte versucht, sie in der letzten Sekunde zu schließen, auf Kosten eines Einzelnen.

⁂

Dann sind wir zurückgegangen.

Nicht zu dem Streit im Juli. Nicht zur Umstellung im Frühjahr. Wir sind an den Punkt gegangen, an dem der erste Stein steht.

„Stellen Sie sich vor, es hätte diese Provisionslösung nie gegeben."

Das ist ein merkwürdiger Satz, wenn man ihn zum ersten Mal hört, und er wirkt trotzdem sofort. Beide haben angefangen, es sich vorzustellen, und beide haben gemerkt, was dann alles nicht passiert wäre.

Kein Ausschluss der anderen Bereiche.

Keine Trennung in die, die ernten, und die, die vorbereiten.

Kein Streit über zwei Abrechnungen im Juli.

Kein Ordner mit drei Jahren Abrechnungen.

Tobias hat an dieser Stelle etwas gesagt, das mich überrascht hat.

„Dann hätte ich mich hier fünf Jahre lang nicht ständig beweisen müssen."

Und Alina hat geantwortet: „Das wollte ich nie."

„Ich weiß."

Von dort aus ging es. Sie hat gesehen, was bei ihm entstanden war, und zwar nicht das Denkgefühl, sondern das andere, das er nach einigem Suchen

fand: dass ihm heiß wurde und dass er im Juli nach dem Gespräch eine halbe Stunde im Auto gesessen hat, ohne loszufahren.

Sie hat es angesehen und sie hat es anerkannt, ohne ein Wort zur Sache.

Und dann hat sie den Satz gesagt, den ich ihr vorher nicht vorgesprochen hatte und den sie von selbst richtig traf, Wort für Wort, bis zu dem Anteil, für den sie verantwortlich war.

⁂

Der Ausgleich kam ganz zum Schluss, und die Reihenfolge ist hier alles.

Tobias hat den vollen Satz bekommen.

Nicht als Nachgeben. Nicht als Kompromiss. Sondern weil Alina die Verantwortung für das übernommen hat, was sie gebaut hatte: für ein Modell, das Beitrag unsichtbar machte, und für eine Frage, die sie nie beantwortet hatte.

Und die anderen Bereiche, die bei diesem Deal achtzig Prozent der Arbeit gemacht hatten, sind nicht leer ausgegangen. Sie haben nichts aus dieser Provision bekommen, weil es ein Vorgang aus einer Zeit war, deren Regeln man nicht rückwirkend ändert. Sie haben etwas anderes bekommen, und Alina hat es in der nächsten Runde vor der ganzen Mannschaft gesagt: welchen Anteil sie an diesem Abschluss hatten, mit Namen, und dass die Regel, die das jahrelang verschwiegen hat, von ihr stammt.

Es ist dieselbe Summe wie im Juli. Im Juli wäre sie ein Freikauf gewesen und hätte nichts geheilt. Im September war sie ein Ausgleich.

Der Unterschied liegt allein in der Reihenfolge. Erst sehen, dann anerkennen, dann ausgleichen. Wer die Reihenfolge umdreht, kauft sich Ruhe und bekommt Misstrauen.

⁂

Auf der Rückfahrt habe ich über Plätze nachgedacht, die belastet sind, bevor sich jemand daraufsetzt, und darüber, wie lange so etwas wirkt. Und irgendwo zwischen Ausfahrt und Zuhause fiel mir ein, dass es in diesem Haus noch einen zweiten solchen Platz gibt. Ganz oben. Fünfzig Prozent groß.

Kapitel 14: Wenn ein Team zu groß wird für einen

„Ich habe zwei Chefs und keinen.“

Der Satz fiel an einem Mittwoch, in einem Gespräch, das eigentlich um etwas anderes ging. Eine Entwicklerin, dreiunddreißig, seit vier Jahren im Haus, ruhig, präzise, eine von denen, die nie klagen und deshalb sehr genau sind, wenn sie einmal etwas sagen.

„Wie meinen Sie das?“

„Wenn ich Urlaub will, frage ich Marek. Wenn ich wissen will, ob ich es richtig mache, frage ich Nils. Und wenn ich mich schlecht fühle, frage ich niemanden.“

Ich habe mir diesen Satz aufgeschrieben, ausnahmsweise ganz, obwohl in meinem Notizbuch sonst nur Wörter stehen.

Er beschreibt das Grundproblem einer Struktur, die klug ist, gut gemeint war und bei Nemuno über Jahre für mehr Verletzungen gesorgt hat als jede Entscheidung, die je in einer Geschäftsleitungsrunde gefallen ist.

⁂

Es hatte damit angefangen, dass Marek zu viele Menschen führen musste.

Sein Team war über die Jahre auf vierzehn gewachsen. Marek ist ein guter Teamleiter, das war er damals schon, und vierzehn Menschen sind keine Frage der Güte. Es ist eine Frage der Stunden, die ein Tag hat.

Was passiert, wenn ein Team über zehn geht, kann man fast mit der Uhr messen.

Rechnen Sie es einmal nach. Wenn eine Führungskraft mit jedem Menschen in ihrem Team alle zwei Wochen eine halbe Stunde spricht, ernsthaft, ohne Telefon auf dem Tisch, dann sind das bei zehn Menschen fünf Stunden im Zwei-Wochen-Rhythmus. Das geht. Bei vierzehn sind es sieben, und dazu

kommen die Themen, die aus diesen Gesprächen entstehen und die auch bearbeitet werden wollen. Und die eigene Arbeit hat noch niemand angefasst.

Also kürzt man. Nicht bewusst. Man verlegt zwei Gespräche, weil eine Auslieferung dazwischenkommt. Man macht das dritte auf dem Flur. Man merkt, dass es bei manchen leichter geht als bei anderen, und man merkt nicht, dass man deshalb zu den Leichteren öfter geht.

Und irgendwann sitzt in diesem Team jemand, mit dem seit elf Wochen niemand gesprochen hat, und dieser Jemand weiß das ganz genau.

Überlastung erzeugt Ausschluss. Nicht Böswilligkeit. Ein Kalender.

⁂

Was Nemuno damals gemacht hat, war klug gedacht.

Marek wollte keine neue Hierarchieebene unter sich, weil er den Kontakt zu seinen Leuten nicht verlieren wollte, und das ist ein ehrenwerter Grund. Also hat man die Führung geteilt.

Zwei erfahrene Entwickler bekamen die fachliche Verantwortung. Sie prüften die Arbeit, verteilten die Aufgaben, entschieden technische Fragen. Marek behielt alles andere: Urlaub, Gehalt, Einstellungen, Entwicklungsgespräche, alles, was man disziplinarisch nennt.

Auf dem Papier ist das eine elegante Lösung. Man vermeidet eine zusätzliche Ebene, man bindet erfahrene Leute, man entlastet den Teamleiter, und niemand muss befördert werden, was auch Geld spart.

In der Praxis öffnet man damit drei Türen, durch die der Ausschluss hereinkommt, und wenn man sie nicht aktiv schließt, kommt er durch alle drei.

⁂

Die erste Tür betrifft die Mitarbeitenden.

Sie bekommen die Rückmeldung zu ihrer Arbeit vom fachlichen Vorgesetzten. Der sieht, was sie leisten, der bemerkt es, wenn etwas gut ist. Und das Gespräch über ihre Entwicklung, ihr Gehalt, ihre Zukunft führt jemand anderes, nämlich Marek.

Der aber sieht ihre Arbeit nicht mehr.

Also sagt er im Jahresgespräch Dinge wie: Nils sagt, du machst das gut. Und der Mensch, der ihm gegenübersitzt, hört: Er weiß es nicht selbst. Er hat gefragt.

Anerkennung aus zweiter Hand ist keine. Sie ist eine Auskunft.

Und es gibt eine schlimmere Variante, die bei Nemuno zweimal vorgekommen ist. Die beiden Vorgesetzten sprechen miteinander über einen Mitarbeitenden, um sich abzustimmen. Das ist vernünftig. Nur erfährt der Betroffene irgendwann, dass über ihn geredet wurde, und in diesem Moment ist es kein Abstimmen mehr, sondern etwas, wovon er ausgeschlossen war.

Die zweite Tür betrifft den fachlichen Vorgesetzten.

Nils hatte die fachliche Verantwortung, und Marek war es gewohnt, Aufgaben direkt zu verteilen, seit Jahren, weil er es immer so gemacht hatte. Er ging also weiter durch den Raum und sagte jemandem, er solle sich um die Sache mit dem Kunden kümmern.

Für Marek war das Effizienz.

Für Nils war es die Frage, wofür er eigentlich zuständig ist, wenn seine Zuständigkeit im Vorbeigehen umgangen wird.

Er hat nichts gesagt. Er hat angefangen, weniger zu entscheiden, weil man Entscheidungen nur trifft, wenn man weiß, dass sie gelten.

Die dritte Tür betrifft den disziplinarischen Vorgesetzten.

Marek war der Chef und war zugleich der, der am wenigsten wusste, was in seinem Team vorging. Die Menschen brachten ihre fachlichen Fragen zu Nils, und weil man an einem fachlichen Gespräch schnell auch das andere anhängt, brachten sie ihm irgendwann auch das andere.

Marek erfuhr Dinge zuletzt. Manchmal erfuhr er sie gar nicht.

Ich habe ihn einmal gefragt, wie es ihm damit gehe, und er hat gesagt: „Ich bin der, der die Urlaubsanträge freigibt."

⁂

Diese drei Türen kann man schließen. Es ist nicht kompliziert, es ist nur unbequem.

Aufgaben laufen über den fachlichen Vorgesetzten oder in seiner Gegenwart, weil eine Zuständigkeit, die man umgeht, keine ist.

Gespräche über einen Menschen finden mit diesem Menschen statt. Müssen sich die beiden Vorgesetzten abstimmen, dann zu dritt.

Das Jahresgespräch führen beide gemeinsam. Damit bekommt der Mensch seine Anerkennung von dem, der seine Arbeit sieht, und seine Perspektive von dem, der darüber entscheidet.

Und über allem: **Es wird nicht über Abwesende geredet.** Weder von oben noch von unten, weder gut noch schlecht. Wer diese eine Regel in einer geteilten Führung nicht durchhält, kann sich den Rest sparen.

⁂

Ich habe den Satz mit den zwei Chefs am selben Nachmittag mit Alina und Christian besprochen.

„Die Struktur ist sauber", sagte Christian. „Wir haben sie damals durchdacht. Und Marek wollte es so, wir haben das mit ihm abgestimmt."

„Das stimmt beides."

„Und trotzdem sitzen Sie hier."

„Ja."

Ich habe ihnen die drei Türen beschrieben, und ich musste dabei nicht viel erklären. Christian hat nach der zweiten von selbst gesagt: „Nils." Alina hat

nach der dritten gesagt: „Und Marek weiß nichts mehr über sein eigenes Team.“

Dann habe ich etwas gesagt, das ich lange nicht so deutlich gesagt hätte.

„Aus der Sicht der Systemgesetze ist eine geteilte Führung nicht die beste Lösung. Sie ist die am wenigsten schädliche von mehreren unbequemen. Am stabilsten ist eine klare Linie. Ein Mensch verantwortet einen Bereich und hat die Kompetenzen dazu. Alles, was davon abweicht, erzeugt Reibung. Matrix, Holdings, die in die Führung hineinreichen, Projektleitungen neben der Linie.“

„Das ist eine sehr altmodische Ansicht“, sagte Christian.

„Sie kennen sie besser als ich.“

Er hat kurz gelacht.

„Die Linie, ja. Ein Vorgesetzter, ein Auftrag, eine Meldung. Auf einem Schiff seit ein paar tausend Jahren, und niemand hat sie je abgeschafft, weil Unklarheit über Zuständigkeiten dort Menschen das Leben kostet.“

„Und trotzdem gibt es beim Militär Fachvorgesetzte.“

„Natürlich.“ Er hat sich aufgerichtet, wie er es tut, wenn ein Thema in sein Gebiet fällt. „Und sie funktionieren, weil bis ins Letzte geregelt ist, wer in welcher Lage was anordnen darf, wer wem meldet und wer wen wann informiert. Das steht nicht in einem Organigramm, das steht in Vorschriften, und die kennt jeder.“

Er hat innegehalten.

„Das ist der Unterschied“, sagte er dann. „Wir haben zwei Vorgesetzte eingeführt und die Vorschrift dazu nicht geschrieben.“

Das ist die genaueste Beschreibung des Problems, die ich an jenem Nachmittag gehört habe, und sie kam nicht von mir.

„Und es kommt noch etwas dazu“, sagte ich. „Wenn es ernst wird, bauen Menschen von selbst eine Linie. Sie haben an dem Tag, als der große Kunde ausgefallen ist, innerhalb von zwanzig Minuten eine gebildet. Sie haben ent-

schieden, wer entscheidet, alle anderen haben zugearbeitet, und niemand hat in dieser Nacht über Zuständigkeiten diskutiert.“

„Weil keine Zeit war.“

„Ja. Und das sollte einem zu denken geben, wenn man im Normalbetrieb etwas anderes baut.“

„Und trotzdem machen es alle anders.“

„Sie können auch anders. Sie müssen dann nur mit deutlich mehr Aufwand für das Fundament rechnen, und Sie müssen diesen Aufwand einplanen, bevor Sie beschließen. Nicht erst, wenn es knirscht.“

Er hat mich angesehen, und ich weiß, dass er den zweiten Teil des Satzes gehört hat.

„Aber das ist nicht mein eigentlicher Punkt“, sagte ich. „Die Struktur war damals in Ordnung. Der Zeitpunkt war es nicht.“

„Wieso der Zeitpunkt?“

„Was lief, als Sie die geteilte Führung eingeführt haben?“

Alina hat als Erste geantwortet, und sie hat leiser gesprochen als vorher.

„Die Provisionssache.“

„Was noch?“

„Zwei Leute waren im Streit gegangen.“ Sie hat kurz überlegt. „Und Dirk war vier Jahre her.“

⁂

Eine Struktur verändert man nur, wenn keine großen Verletzungen offen sind.

Ich habe ihnen den Grund dafür erklärt, und ich glaube, das war der Punkt, an dem es angekommen ist.

Eine neue Struktur verteilt Plätze neu. Sie sagt, wer wofür zuständig ist, wer wem berichtet, wer entscheidet. In einem System, in dem sich die Men-

schen sicher fühlen, ist das eine Sachfrage. Man streitet darüber, man klärt sie, fertig.

In einem System mit offenen Verletzungen ist jede Neuverteilung von Plätzen ein Beweisstück.

Jeder liest sie durch seine eigene Brille. Wer sich übergangen fühlt, findet in der neuen Struktur die Bestätigung. Wer Angst hat, findet die Gefahr. Und keiner von beiden irrt, denn eine Struktur lässt fast immer mehrere Deutungen zu.

„Dann hätten wir gar nichts machen dürfen", sagte Christian.

„Sie hätten zuerst das andere klären müssen. Danach hätten Sie dieselbe Struktur einführen können, und sie wäre bei denselben Menschen anders angekommen."

⁂

Und dann habe ich eine Frage gestellt, die ich mir vorher überlegt hatte.

„Wie oft haben Sie beide in den letzten sieben Jahren die Struktur verändert?"

Christian hat es nachgesehen. Er sieht solche Dinge nach, das ist einer der Gründe, warum ich mit ihm gern arbeite.

Es waren sieben Mal.

Wir sind sie durchgegangen, eine nach der anderen, und bei sechs von sieben fanden wir dasselbe Muster. Vor der Änderung stand ein Konflikt, der nicht geklärt war.

Zwei Bereiche kamen nicht miteinander aus, also wurden sie zusammengelegt. Ein Jahr später kamen dieselben Menschen im selben Bereich nicht miteinander aus, also wurden sie wieder getrennt. Ein Team funktionierte nicht, also bekam es eine neue Leitung. Eine Führungskraft war überfordert, also wurden ihre Zuständigkeiten verschoben.

Und bei allen sieben fehlte dasselbe. Niemand hatte vorher gefragt, was die Änderung bei den Betroffenen auslösen würde.

„Sieben Mal keinen SystemCheck“, sagte Christian.

„Ja.“

„Das ist ärgerlich.“

„Das ist die Hälfte.“

„Und die andere?“

„Sie ändern die Struktur nicht nur ohne Prüfung. Sie ändern sie aus einer Verletzung heraus.“

⁂

Das war der unangenehmste Teil des Nachmittags, und ich habe ihn trotzdem ausgesprochen, weil ich glaube, dass dieses Muster mehr Kraft gekostet hat als alle Konflikte, die es beheben sollte.

Wenn zwischen Menschen etwas offen ist und niemand es anspricht, entsteht ein Druck. Dieser Druck will irgendwohin. Und eine Struktur ist das Naheliegendste, was eine Führung verändern kann, ohne mit jemandem sprechen zu müssen.

Bei Christian sieht das so aus: Es läuft nicht, es muss aber laufen, also baut er etwas, das hält. Ein Organigramm ist an einem Nachmittag fertig, und man sieht am Abend, was man getan hat. Ein Gespräch mit einem verletzten Menschen dauert länger, geht nicht auf Zuruf und lässt sich hinterher niemandem zeigen.

Bei Alina sieht es anders aus und führt zum selben Ergebnis. Sie erträgt es schwer, wenn jemand leidet, und sie erträgt es noch schwerer, selbst diejenige zu sein, die ihm etwas Unangenehmes sagen muss. Eine Umstrukturierung löst das elegant. Man muss niemandem etwas sagen, die neue Aufstellung sagt es für einen.

Beide handeln aus einem Impuls, der ehrenwert ist. Beide erzeugen dabei neue Verletzungen, und zwar bei Menschen, die mit dem ursprünglichen Konflikt nichts zu tun hatten.

Und hier ist die Stelle, an der man normalerweise sagt: Dann müssen sie es eben lernen.

Sie können es beide. Christian kennt den SystemCheck seit elf Jahren, er kann die vier Fragen aufsagen, und Alina hat ihn oft genug erlebt, um zu wissen, was er bringt. Sieben Mal haben sie ihn nicht gemacht.

Wissen war also nicht das Problem, und deshalb hilft es auch nichts, es ihnen noch einmal zu erklären.

Es kommen drei andere Dinge zusammen.

Der eigene Druck. Ihre Ziele stehen seit Jahren auf dem besten Quartal, und die Kosten sind gleich mitbeschlossen. Wer so plant, hat keine zwanzig Minuten für vier Fragen, deren mögliche Antwort lautet: So nicht. Der SystemCheck ist eine Bremse, und man baut keine Bremse ein, wenn man das Gefühl hat, ohnehin zu langsam zu sein.

Die eigenen Verletzungen. Beide stehen zueinander in einer Kette, die niemand aufgelöst hat. Eine Struktur zu ändern ist in diesem Zustand nicht nur die Lösung eines Sachproblems. Es ist auch eine Bewegung im eigenen Konflikt, ein Stück Boden, das man gewinnt oder sichert, und für so etwas holt man niemanden dazu, der Fragen stellt.

Und die eigene Schlagseite. Christian trägt eine Angst, die er seit Jahrzehnten in Arbeit umsetzt, und ein Mensch mit dieser Angst hält nicht inne, wenn es eng wird, er handelt. Innehalten fühlt sich für ihn nicht nach Sorgfalt an, sondern nach Kontrollverlust. Alina wiederum geht Gesprächen aus dem Weg, in denen jemand betroffen sein könnte. Der SystemCheck besteht ausschließlich aus solchen Gesprächen. Sie umgeht also nicht ein Verfahren. Sie umgeht einen Nachmittag, an dem sechs Menschen im Raum sitzen und einer davon anfängt zu weinen.

Wer den SystemCheck einführen will, muss deshalb nicht das Verfahren erklären. Er muss dafür sorgen, dass die Menschen, die ihn machen sollen, ihn aushalten können.

Und deshalb gilt die zweite Regel, die noch unbequemer ist als die erste.

Gibt es Konflikte in der Organisation, dann löse die Konflikte und ändere nicht die Struktur.

Eine Struktur kann eine Verletzung nicht heilen. Sie kann sie höchstens verstecken, und sie tut das mit erstaunlicher Zuverlässigkeit für ungefähr ein Quartal.

Alina hat an dieser Stelle etwas gesagt, das mir noch lange nachging.

„Wir haben also sieben Mal die Möbel umgestellt."

„Ungefähr."

„Und einmal hätte ein Gespräch gereicht."

⁂

Marek hat die geteilte Führung übrigens später selbst beendet.

Er kam eines Tages zu mir und sagte, er wolle das nicht mehr. Nicht weil es nicht funktioniere, sondern weil er gemerkt habe, dass er in seinem eigenen Team ein Gast geworden sei.

„Ich will entweder führen oder nicht führen", sagte er. „Dieses Dazwischen kostet mich mehr Kraft als beides."

Das ist einer der klügsten Sätze, die in diesem Haus über Führung gefallen sind, und er stammt nicht von einem der beiden Geschäftsführer.

⁂

In derselben Woche hat der zweite Kandidat für den Head of Sales abgesagt. Er hatte zwei Gespräche geführt, das dritte mit Alina und Christian gemein-

sam, und danach schrieb er, er sehe nicht, wo genau seine Entscheidungen liegen würden.

Christian hat das für eine Ausrede gehalten. Ich nicht. Der Mann hatte in neunzig Minuten gesehen, wofür ich sechs Monate gebraucht hatte.

Einen Satz aus seiner Absage habe ich mir aufgeschrieben, weil er nicht zum Rest passte. Er hatte sich die Firma vorher im Netz angesehen, wie das alle tun, und er schrieb, die Gründungsgeschichte auf der Seite sei bemerkenswert kurz.

Ich habe die Seite danach selbst aufgerufen. Sie beginnt mit einem Namen, einer Jahreszahl und einem Satz über eine Küche. Wer in dieser Küche sonst noch saß, steht nicht darauf.

Ich habe Christian darauf angesprochen, beiläufig, zwischen zwei Terminen. Er hat gesagt, den Text habe damals eine Agentur gemacht. Dann hat er mich angesehen, und der Blick dauerte eine Spur zu lang.

„Soll ich ihn ändern?“

Es war keine rhetorische Frage. Er trug sie nicht zum ersten Mal mit sich herum.

„Das müssen Sie nicht mich fragen.“

Er hat genickt und ist in seinen Termin gegangen. Geändert wurde nichts, in diesem Jahr nicht und im nächsten auch nicht.

Es war der zweite in zwei Jahren, und die Stelle blieb leer, und was eine unbesetzte Vertriebsleitung in einem wachsenden Unternehmen kostet, kann sich jeder ausrechnen, der schon einmal einen guten Monat und einen schlechten nebeneinandergelegt hat.

Bei dreißig Menschen ging es dann nicht mehr ohne. Man kann eine zweite Führungsebene lange hinauszögern, und irgendwann kommt der Punkt, an dem sie unvermeidlich wird. Es ist der Punkt, an dem aus Kollegen Vorgesetzte werden, und ich habe in zweiundzwanzig Jahren keine Schwelle erlebt, an der mehr Menschen gleichzeitig unglücklich sind.

Kapitel 15: Aus Kollegen werden Vorgesetzte

Es gab bei Nemuno jahrelang eine einzige Chatgruppe.

Sie hieß Crew, Alina hatte sie angelegt, als sie zu sechst waren, und in ihr stand alles. Wer krank ist. Wer heute zum Vietnamesen geht. Ein Kunde, der abgesprungen ist. Ein Kunde, der unterschrieben hat, mit vier Ausrufezeichen. Ein Foto aus einem Serverraum um vier Uhr morgens.

Im Herbst, in dem sie dreißig wurden, kam eine zweite Gruppe dazu.

Sie hieß Leads. Sie hatte fünf Mitglieder. Niemand hat sie angekündigt, niemand hat sie versteckt. Sie war einfach da, weil sie praktisch war.

⁂

Ein Entwickler, seit dem vierten Jahr im Haus, saß mir im Dezember gegenüber und drehte seinen Becher.

„Und wie ist es seit Oktober?“, habe ich gefragt.

„Gut.“

„Was ist gut?“

„Ist alles geregelt jetzt. Man weiß, wen man fragt.“

„Und was ist nicht gut?“

Er hat weitergedreht.

„Es steht immer noch alles in der Crew“, sagte er dann. „Nur dass es schon entschieden ist, wenn es drinsteht.“

„Seit wann fällt Ihnen das auf?“

„Seit dem zweiten Mal.“ Er hat aufgesehen. „Beim ersten Mal habe ich gedacht, ich hätte was verpasst.“

⁂

Alina hat es an einem Abend im Dezember gesagt, wir saßen allein im Besprechungsraum, und sie hat es gesagt wie jemand, der eine Zahl vorliest.

„Ich weiß nicht mehr, wie es den Leuten geht."

„Seit wann?"

„Seit Oktober." Sie hat kurz gelacht. „Ich habe es diese Woche gemerkt. Julia hat ein Haus gekauft. Ich habe es aus dem Wochenbericht erfahren. Aus dem Wochenbericht, Herr Holt."

„Was haben Sie danach gemacht?"

„Ich bin runtergegangen und habe sie gefragt."

„Und?"

„Sie hat sich gefreut." Eine Pause. „Und dann hat sie gesagt, sie habe es Marek schon erzählt."

Sie hat das Wort so ausgesprochen, dass es nicht wie ein Name klang.

„Das war ein Vorwurf", habe ich gesagt.

„Nein."

„Es klang so."

Sie hat lange nichts gesagt.

„Ich bin diese Woche jeden Tag runtergegangen", sagte sie schließlich. „Ich weiß, dass ich das nicht soll."

⁂

Marek habe ich in derselben Woche gefragt, wie es ihm gehe, und er hat mir eine Zahl genannt, was für ihn ungewöhnlich ist.

„Zwölf."

„Zwölf?"

„Stunden. In der Woche. Zusätzlich." Er hat mit dem Kugelschreiber auf den Tisch getippt, einmal pro Wort. „Meine Aufgaben sind alle noch meine Aufgaben."

„Und die Führung?"

„Kommt danach.“

„Wann ist danach?“

„Abends.“

„Wie viele Entwicklungsgespräche haben Sie seit Oktober geführt?“

Er hat den Kugelschreiber hingelegt.

„Keins.“

„Und Rückmeldungen? Wenn jemand etwas gut gemacht hat?“

„Ich weiß nicht mal mehr genau, wer was macht“, sagte er. „Ich verteile das morgens und sammle es abends ein. Ich bin keine Führungskraft. Ich bin eine Warteschlange.“

⁂

Drei Gespräche, drei Menschen, dieselbe Woche.

Eine, die den Kontakt verloren hat und ihn sich zurückholt, obwohl sie weiß, dass sie es nicht soll.

Einer, der nicht mehr gefragt wird und es sich nicht erklären kann.

Und einer in der Mitte, der die Arbeit von zwei Menschen macht und von beiden Seiten hört, dass er nichts tut.

Das Tal des Todes heißt diese Stelle in der Literatur über wachsende Unternehmen, weil an ihr viele scheitern. Ich nenne es seit vielen Jahren nur das Tal, und ich sage jedem Unternehmen, das davorsteht, denselben Satz. Sie müssen da hindurch. Es gibt keinen Weg daran vorbei. Sie können nur entscheiden, ob Sie in sechs Monaten wieder oben sind oder in drei Jahren.

Denn was hier passiert, ist nicht ein Problem, sondern drei, und alle drei zur selben Zeit. Bis zu dieser Schwelle gibt es in einer Firma zwei Sorten Mensch: die, die entscheiden, und alle anderen. Jeder kennt die Chefs, jeder kann hingehen, jeder war schon einmal abends dabei, als etwas brannte. Danach gibt es drei Sorten, und die neue in der Mitte ist die unbequemste, die es in Unternehmen gibt.

Am Freitag war sie Kollege. Am Montag ist sie Vorgesetzter.

Diese Firma hatte schon einmal jemanden verloren, als sich eine Rolle verschob. Der Gedanke kam mir an jenem Vormittag, kurz, zwischen zwei Sätzen. Ich bin ihm nicht nachgegangen, weil zweiunddreißig Menschen im Haus waren und drei davon nicht schliefen.

⁂

„Läuft doch“, sagte Christian, als ich es im Januar ansprach. „Kein einziger Konflikt seit der Umstellung.“

„Ja.“

„Sie sagen ja wie andere Leute nein.“

„Wie viele Menschen sind Sie?“

„Zweiunddreißig.“

„Und seit Oktober kein einziger Konflikt.“

Er hat mich angesehen.

„Sie meinen, das ist schlecht.“

„Ich meine, dass es bei zweiunddreißig Menschen Reibungen und unterschiedliche Interessen gibt. Wenn davon oben nichts mehr ankommt, werde ich aufmerksam.“

Alina hat neben ihm gesessen und nichts gesagt.

„Julia hat mir ihr Haus nicht erzählt“, sagte sie.

⁂

Wir haben an diesem Vormittag drei Dinge vereinbart, und ich habe an dieser Stelle mehr geredet als sonst, weil in diesem Tal die Zeit knapp ist.

„Das Erste ist eine Ansage. Nicht über die neue Struktur. Über das, was verloren geht.“

„Wir haben die Struktur erklärt“, sagte Christian. „Zweimal.“

„Ich weiß. Erklären Sie das andere. Und zwar Sie, Frau Riedl, nicht er.“

„Was soll ich sagen?“

„Etwa das hier. Ab jetzt komme ich nicht mehr zu jedem von euch. Das ist ein Verlust. Für mich auch. Ihr habt ein Recht darauf, dass jemand weiß, wie es euch geht, und das ist ab jetzt eine andere Person. Wenn das nicht funktioniert, sagt es mir. Über eure Teamleitung, damit sie es weiß.“

„Das klingt nach Abschied.“

„Es ist einer.“

Sie hat es zwei Wochen später gesagt, nicht ganz so, aber nah dran. Es ist die einzige Maßnahme aus jenem Winter, von der mir heute noch Leute erzählen.

⁂

„Das Zweite ist eine Rechnung“, habe ich gesagt. „Wie viel Prozent seiner Arbeitszeit macht eine Teamleitung bei Ihnen Führung?“

Christian hat überlegt.

„Zehn. Vielleicht fünfzehn.“

„Bei einem Team bis acht Menschen sind es vierzig.“

„Vierzig Prozent.“ Er hat den Stift hingelegt. „Das ist bei drei Teamleitungen mehr als eine ganze Stelle.“

„Ja.“

„Die haben wir nicht.“

„Dann haben Sie zwei Möglichkeiten. Sie sagen, welche fachlichen Aufgaben wegfallen. Oder Sie sagen ehrlich, dass Sie keine Teamleitung eingeführt haben, sondern einen Titel vergeben und die Arbeit von zwei Menschen.“

Im Raum blieb es einen Moment lang ruhig.

„Marek arbeitet zwölf Stunden mehr“, sagte Alina.

„Ich weiß“, sagte Christian.

„Seit wann?“

„Seit vierzehn Wochen.“

Er hat nach einer Weile den Ordner aufgeschlagen, den er zu jeder Sitzung mitbringt.

„Wir haben das doch beschrieben. Die Rollenkarte Teamleitung. Zwei Seiten, Verantwortungsbereiche, Kennzahlen.“

„Darf ich sie sehen?“

Er hat sie mir gegeben. Sie war gut gemacht. Sie war sogar sehr gut gemacht, für das, was sie ist.

„Hier steht, wofür Marek verantwortlich ist. Entwicklung der Mitarbeitenden, Qualität, Termintreue, drei Kennzahlen dazu.“ Ich habe sie zurückgelegt. „Wo steht, was er dafür bekommt?“

„Bekommt?“

„Zeit. Entscheidungsrechte. Budget. Die Erlaubnis, etwas nicht mehr zu tun.“

Christian hat auf die Seite gesehen.

„Das steht da nicht.“

„Es fehlt sogar noch etwas Drittes. Was passiert, wenn eine dieser Kennzahlen nicht erreicht wird? Wer entscheidet dann was? Und was passiert, wenn er die Entwicklungsgespräche nicht führt?“

„Nichts“, sagte Alina. „Es passiert nichts.“

„Dann ist es keine Verantwortung. Dann ist es eine Erwartung.“

⁂

Ich arbeite an dieser Stelle seit Jahren mit fünf Begriffen. Sie sind das Werkzeug, mit dem sich die Vierzig-Prozent-Frage überhaupt erst beantworten lässt.

Ziele. Aufgaben. Verantwortung. Kompetenzen. Konsequenzen.

Eine Rollenkarte beschreibt meistens die ersten beiden und manchmal die dritte. Der Rest fehlt, und ohne den Rest funktioniert die Rolle nicht. Kompe-

tenzen sind zweierlei, das Können und das Dürfen. Und Konsequenzen sind das, worüber niemand gern spricht.

Ich habe an dieser Stelle vorgeschlagen, Marek dazuzuholen.

Christian wollte erst vorbereiten. Er wollte einen Entwurf machen und ihn Marek dann vorlegen, sauber, mit Zahlen, und das war gut gemeint.

„Und wenn er kommt, wenn es fertig ist“, habe ich gefragt, „was hat er dann?“

„Klarheit.“

„Er hat dann eine zweite Rollenkarte, die andere über ihn geschrieben haben.“

Marek war zwanzig Minuten später im Raum.

Wir haben seine Rolle gemeinsam durchgesprochen, in dieser Reihenfolge, und es hat gut zwei Stunden gedauert.

Bei den Kompetenzen kamen wir nicht weiter, ohne bei den Aufgaben zurückzugehen. Denn wenn Führung vierzig Prozent seiner Zeit braucht, dann müssen vierzig Prozent seiner bisherigen Arbeit woandershin.

Christian hat eine Liste geführt, Marek hat diktiert.

Die technische Abnahme aller Auslieferungen: geht an Nils, dauerhaft.

Die zwei laufenden Kundenprojekte, in denen Marek selbst entwickelte: eins ab, eins bis zum Frühjahr.

Die Bereitschaft am Wochenende: raus.

Bei einem Punkt hat er gestockt. Die Architekturfragen wollte er behalten, und er hat es erst begründet, dann verteidigt, und dann hat er gesagt: „Wenn ich das auch noch abgebe, bin ich nur noch Verwaltung.“

Das ist derselbe Satz, den Alina über den Vertrieb gesagt hat, nur zwei Ebenen tiefer.

Er hat die Architekturfragen behalten.

Am Ende standen achtunddreißig Prozent auf dem Blatt.

„Und wenn das nicht reicht?“, fragte Alina.

„Dann sagen Sie es ihm vorher und nicht im Jahresgespräch.“

„Ich sitze hier“, sagte Marek.

Alina hat kurz die Augen geschlossen.

„Entschuldigung.“

„Passt schon.“ Er hat gelächelt. „War ja auch nie anders.“

⁂

Das Dritte habe ich an diesem Vormittag nur angeschnitten, und ich habe es zu spät angeschnitten.

Ich habe gesagt: Wenn jemand eine Führungsaufgabe bekommt, spricht er als Erstes mit den Menschen, die länger im Haus sind als er. Einzeln. Bevor es alle erfahren.

Christian hat gefragt, warum das nötig sei, wenn die Auswahl doch fachlich richtig ist.

Ich habe geantwortet, dass es nicht um die Auswahl geht, sondern um die Reihenfolge, und dass drei Stunden hier drei Jahre sparen.

Er hat genickt und es sich notiert.

Zu diesem Zeitpunkt lag der Montag im Oktober schon drei Monate zurück.

⁂

Einer der drei, die an jenem Montag ernannt wurden, war noch keine zwei Jahre im Haus. In seinem Team saßen zwei Menschen, die seit sechs und seit neun Jahren dabei waren. Erfahren haben sie es wie alle anderen, in einer Mail um zwanzig nach neun. Und in der Kaffeeküche wurde es von diesem Tag an jedes Mal still, wenn er hereinkam.

Kapitel 16: Der vergiftete Platz

In der Kaffeeküche standen vier Leute, als ich hereinkam, und es wurde nicht still.

Das ist wichtig, weil zwei Minuten später jemand anderes hereinkam und es still wurde.

Fabian holte sich einen Kaffee, sagte etwas über das Wetter, bekam von einem ein Nicken und von den anderen nichts, und ging wieder. Das Gespräch setzte sich fort, bevor die Tür ganz zu war.

Ich habe mir an diesem Tag ein Wort notiert. Es lautete: Türklinke.

⁂

Fabian saß zwei Tage später bei mir, und er kam sofort zur Sache, weil er ein Mensch ist, der sofort zur Sache kommt.

„Ich weiß nicht, was ich falsch mache."

„Erzählen Sie mir, was passiert."

„Nichts." Er hat gelacht, ohne dass es lustig war. „Genau das ist das Problem. Es passiert nichts. Sie machen ihre Arbeit, sie kommen pünktlich, sie liefern. Ich kann nichts benennen."

„Und trotzdem sitzen Sie hier."

„Ich bekomme keine Informationen mehr."

„Seit wann?"

„Seit ich Teamleiter bin." Er hat überlegt. „Nein. Seit dem ersten Tag danach."

„Was für Informationen?"

„Alles, was man nicht aufschreibt. Dass ein Kunde nervös wird. Dass jemand mit einer Aufgabe nicht klarkommt. Ich erfahre es, wenn es im Ticketsystem steht, und da steht es erst, wenn es zu spät ist."

„Wen fragen die Leute stattdessen?“

Er hat den Kugelschreiber zwischen den Fingern gedreht.

„Ellen.“

⁂

Ellen ist seit neun Jahren im Haus.

Sie kam an einem Mittwoch zu mir, setzte sich, und auf meine erste Frage sagte sie, es sei alles in Ordnung.

Ich habe an diesem Punkt inzwischen eine gewisse Übung.

„Seit wann ist alles in Ordnung?“

„Das fragen Sie jeden, oder?“

„Ja.“

„Seit Oktober.“ Sie hat es sofort gesagt, ohne nachzudenken, und dann selbst gemerkt, wie schnell es kam.

„Was war im Oktober?“

„Es gab eine Mail. Zwanzig nach neun.“ Sie hat mich angesehen. „Ich weiß noch die Uhrzeit, das ist doch albern.“

„Das ist nicht albern. Das ist genau.“

„In der Mail stand, dass Fabian ab sofort das Team leitet.“ Sie hat mit dem Daumennagel über den Tisch gestrichen. „Ich habe sie gelesen und dann bin ich aufs Klo gegangen und habe fünf Minuten dort gesessen, und dann bin ich wieder rausgegangen und habe gearbeitet.“

„Was war in diesen fünf Minuten?“

„Nichts Vernünftiges.“

„Ich frage nicht nach vernünftig. Ich frage, was in Ihrem Körper war.“

Sie hat lange nichts gesagt.

„Heiß im Gesicht“, sagte sie dann. „Und die Hände waren kalt. Beides gleichzeitig, das ging gar nicht zusammen.“

„Und der erste Gedanke?“

„Dass ich also neun Jahre lang nichts erreicht habe.“

⁂

„Sie halten Fabian für die falsche Wahl“, habe ich gesagt.

„Nein.“ Sie hat den Kopf geschüttelt, schnell. „Nein, das ist es nicht. Er kann das. Er ist schnell, er sieht Dinge, die ich nicht sehe, er kann mit den Kunden. Ich hätte ihn auch genommen.“

„Aber?“

„Ich hätte es gern vorher gewusst.“

„Nur das?“

Sie hat mich angesehen.

„Ich hätte es gern von jemandem gehört, der weiß, dass ich seit neun Jahren hier bin.“

⁂

Ich bin danach zu Alina und Christian gegangen, und es dauerte keine drei Minuten, bis wir beim Kern waren, weil Christian sofort verstand, worum es ging, und weil Alina sofort verstand, was es angerichtet hatte.

„Er war die richtige Wahl“, sagte Christian.

„Das bestreitet niemand. Auch Ellen nicht.“

„Und wo ist dann das Problem?“

„Bei der Mail um zwanzig nach neun.“

Er hat die Hände gehoben. „Wir haben es allen gleichzeitig gesagt. Das war ausdrücklich so gedacht. Damit niemand es vorher von jemand anderem hört.“

„Ich weiß. Und für die sieben, die weniger lange da sind als Fabian, war das genau richtig.“

„Und für die anderen?“

„Für die anderen ist eine Information, die alle gleichzeitig bekommen, keine Anerkennung, sondern ein Aushang.“

Alina hat den Kopf in die Hände gestützt.

„Ich hätte mit ihr sprechen sollen.“

„Ja.“

„Und was hätte ich sagen sollen? Es wäre trotzdem Fabian geworden.“

„Das ist der Punkt. Sie hätten nichts anders entschieden. Sie hätten nur die Reihenfolge anders gemacht.“

⁂

Ich habe die beiden gebeten, es an dieser Stelle nicht zu lösen.

Das klingt merkwürdig, und es ist die wichtigste Entscheidung dieses Kapitels gewesen. Alina wollte sofort zu Ellen. Sie wollte es gerade rücken, an diesem Nachmittag noch, und sie hätte es warm und ehrlich getan.

„Wenn Sie jetzt gehen“, habe ich gesagt, „sitzt Fabian nachher zwischen zwei Menschen, die etwas geklärt haben, von dem er nichts weiß. Und das ist genau die Sorte Loch, in das er die letzten Monate gefallen ist.“

„Also was?“

„Zuerst die beiden. Dann Sie.“

⁂

Fabian und Ellen saßen am Donnerstag zusammen bei mir, und der Anfang war zäh, weil beide höflich sind.

„Wann war es zwischen Ihnen beiden gut?“

„Immer“, sagte Fabian.

Ellen hat genickt.

„Erzählen Sie mir davon.“

Und dann ging es, weil es etwas gab, das beide sofort einfiel: eine Auslieferung vor zwei Jahren, die zweimal zurückkam, ein Wochenende, ein Kunde, der am Sonntagabend anrief, und Ellen, die Fabian damals eingearbeitet hatte, weil er neu war.

„Sie hat mir gezeigt, wie das Ding funktioniert“, sagte Fabian. „Das steht in keiner Dokumentation. Das weiß nur sie.“

Ellen hat sehr kurz gelächelt.

„Ellen“, habe ich gesagt. „Beschreiben Sie ihm, was im Oktober passiert ist. Nur das, was eine Kamera gesehen hätte.“

„Am siebzehnten Oktober kam um zwanzig nach neun eine Mail an alle. Darin stand, dass du das Team leitest. Ich habe vorher nichts davon gewusst.“

„Und die Wirkung.“

Sie hat zu mir gesehen. Ich habe genickt.

„Mir wurde heiß im Gesicht und die Hände wurden kalt. Ich bin rausgegangen und habe fünf Minuten auf dem Klo gesessen.“

Fabian hat den Mund geöffnet und wieder geschlossen.

„Das wusste ich nicht“, sagte er.

„Woher auch.“

„Nein, ich meine…“ Er hat einen Moment gebraucht. „Ich habe auch erst am Abend vorher erfahren, dass es entschieden ist. Ich hätte dir gern…“

„Stopp“, habe ich gesagt.

Er hat abgebrochen.

„Sie erklären gerade.“

„Ich wollte nur sagen, dass ich nicht…“

„Ich weiß. Und Ellen wird das gleich verstehen, und in dem Moment, in dem sie es versteht, ist von dem, was sie Ihnen gerade erzählt hat, nichts mehr übrig.“

Es war still.

Dann hat Fabian etwas gesagt, und er hat es sehr langsam gesagt, so wie Menschen sprechen, die zum ersten Mal einen Satz bilden, den sie nie geübt haben.

„Es tut mir leid, dass dir heiß geworden ist und dass du da drin sitzen musstest. Das war nicht meine Absicht."

Ellen hat die Hände im Schoß behalten.

„Ist es angekommen?", habe ich gefragt.

„Ja", sagte sie. „Ja, schon."

„Ja, schon."

Sie hat den Kopf gehoben.

„Es ist noch was da", sagte sie. „Ich weiß nicht, was."

⁂

Genau hier hätte ich vor zwanzig Jahren weitergemacht. Ich hätte Fabian gebeten, es noch einmal zu sagen, mit mehr Haltung, und wir hätten so lange daran gearbeitet, bis irgendetwas nachgegeben hätte, und am Ende wären beide erschöpft gewesen und hätten sich gesagt, jetzt sei es gut.

Wenn ein Mensch seinen Anteil nimmt und beim anderen bleibt etwas liegen, dann gehört das, was liegen bleibt, jemand anderem.

„Ellen, wer hat entschieden, dass Fabian die Leitung bekommt?"

„Die Geschäftsführung."

„Wer hat entschieden, wie es mitgeteilt wird?"

Sie hat mich angesehen.

„Auch."

„Und wer hätte Ihnen vorher etwas sagen können?"

Sie hat nicht geantwortet, und sie hat angefangen zu weinen, und das war der Moment, in dem klar war, wo die restliche Wut hingehört.

⁂

Alina und Christian kamen am Nachmittag dazu.

Ich habe vorher mit beiden gesprochen und ihnen genau zwei Dinge gesagt. Erstens: keine Erklärungen. Zweitens: Es geht nicht um die Auswahl.

Alina hat es zuerst gemacht, und sie hat es gut gemacht, weil ihr das leichter fällt als allen anderen in diesem Haus.

„Ellen. Es tut mir leid, dass du das an einem Bildschirm erfahren hast wie alle anderen. Und dass dir heiß geworden ist. Das war nicht meine Absicht, und ich wusste nicht, wie es ankommt."

„Es war eine Mail", sagte Ellen. „Es war nur eine Mail."

„Es war neun Jahre."

Ellen hat genickt, mehrmals hintereinander, und dabei die Luft ausgestoßen.

Christian hat es danach gemacht, und ihm ist es schwerer gefallen, das konnte man sehen. Er hat zweimal angesetzt. Beim zweiten Mal ist er bei dem Satz geblieben und hat nichts angehängt.

„Es tut mir leid, dass du dich so gefühlt hast. Ich habe an die sieben gedacht, die es gleichzeitig erfahren sollten. An die zwei, die länger da sind, habe ich nicht gedacht."

„Zwei?", hat Ellen gefragt.

„Zwei."

Sie hat kurz gelacht, und es war an diesem Tag das Erste, das nicht vorher durch den Kopf gegangen war.

„Dann bin ich ja nicht allein."

⁂

Es fehlte noch etwas, und Fabian hat es von selbst angesprochen, was ich ihm hoch anrechne.

„Darf ich auch was sagen?"

„Bitte."

„Ich kriege seit Oktober nichts mehr mit.“ Er hat Ellen angesehen. „Wenn ich in die Küche komme, hört ihr auf zu reden. Ich weiß nicht mehr, was in meinem Team los ist, und ich erfahre Probleme aus dem Ticketsystem.“

Ellen ist rot geworden.

„Das haben wir nicht abgesprochen.“

„Das glaube ich.“

„Wir haben einfach…“ Sie hat nach dem Wort gesucht und keins gefunden. „Es hat sich so ergeben.“

„Ich weiß“, habe ich gesagt. „Und trotzdem ist bei ihm etwas entstanden. Was war da, Fabian?“

„Ein Druck.“ Er hat auf seine Brust gezeigt. „Hier. Jedes Mal, wenn ich in die Küche gegangen bin.“

Und Ellen hat gesagt, ohne dass ich sie darum bitten musste:

„Das tut mir leid. Wirklich.“

⁂

Das Ganze hat zwei Nachmittage gedauert.

Was danach kam, kann ich nicht in einer Zahl ausdrücken. Ich kann nur sagen, was ich beobachtet habe. Drei Wochen später stand ich wieder in der Küche, es standen vier Leute dort, Fabian kam herein, und jemand sagte einen Satz über ein Ticket, mitten im Gespräch, ohne Anlauf.

Ich möchte an dieser Stelle etwas einräumen. Das hier war ein kleiner Fall. Zwei Menschen, zwei Geschäftsführer, ein Team, das im Großen und Ganzen in Ordnung war.

Ein Team, in dem sich über Jahre etwas aufgebaut hat, in dem Lager entstanden sind, in dem Menschen gegangen sind und andere ihre Plätze geerbt haben, ist etwas anderes. Da reicht kein Nachmittag, da braucht es eine Landkarte, wer wen wann verletzt hat, und die muss man erst zeichnen.

So etwas lag auch in diesem Haus, älter als alles, was ich dort je bearbeitet habe, und an jenem Donnerstag war davon keine Rede.

⁂

Alina war an diesem Vormittag dabei, und sie hat sich fast nichts notiert, was bei ihr ungewöhnlich ist. Als ich erklärte, warum ein Platz belastet sein kann, bevor sich überhaupt jemand daraufsetzt, hat sie zweimal den Stift angesetzt und ihn beide Male wieder hingelegt.

In der Pause stand sie am Fenster.

„Wie lange wirkt so etwas?“, hat sie gefragt, ohne sich umzudrehen.

„Bis es jemand aufhebt.“

„Und wenn das keiner macht?“

„Dann wirkt es weiter.“

Sie hat genickt, als ginge es um etwas, das sie nichts angeht, ist in den Raum zurückgegangen und hat den ganzen Nachmittag ausgezeichnet mitgearbeitet. Das kann sie. Ich habe selten einen Menschen erlebt, der so gut weiterarbeiten kann.

Ich habe mir an diesem Tag wieder aufgeschrieben, was ich seit dem ersten Jahr wusste und wogegen ich seit dem ersten Jahr nichts ausrichte. Sie weiß es. Sie ahnt es nicht, sie weiß es, und sie arbeitet weiter.

⁂

Ellen habe ich später am Tag noch etwas gefragt, im Flur, ohne dass jemand dabeistand. Ob sie die Leitung selbst gewollt hätte.

Sie hat sofort Nein gesagt. So schnell, dass ich es mir notiert habe.

Fabian ist ein guter Teamleiter geworden. Es hat allerdings noch gedauert, und der Grund dafür hatte mit Ellen nichts zu tun. Er stand in seiner Rollenkarte. Genauer gesagt, er stand nicht darin.

Kapitel 17: Verantwortung, die niemand tragen kann

„Ich muss Ihnen was sagen“, sagte Fabian. „Und ich weiß nicht, wie ich es sagen soll, ohne dass es klingt, als könnte ich meinen Job nicht.“

„Dann sagen Sie es so, dass es genau so klingt.“

Er hat gelacht, kurz.

„Ich kann meinen Job nicht.“

„Welchen Teil?“

„Den mit den Menschen.“

Wir waren im Mai, zwei Jahre nach der Mail um zwanzig nach neun. Nemuno war in dieser Zeit von zweiunddreißig auf achtundvierzig Menschen gewachsen, Fabian führte neun, das Team lief, die Zahlen stimmten, und in der Küche wurde nicht mehr still, wenn er hereinkam.

„Wollen Sie ihn denn?“

Er hat mich angesehen, als sei die Frage nicht erlaubt.

„Wie meinen Sie das?“

„Genau so. Es gibt Menschen, die eine Führungsaufgabe übernehmen, weil sie frei war. Die können Sie schulen, so lange Sie wollen.“

„Ich will ihn.“ Er hat nicht überlegt. „Deshalb ärgert es mich ja.“

„Erzählen Sie mir einen Fall.“

„Timo.“ Er hat die Hände auf den Tisch gelegt. „Timo liefert seit drei Monaten schlecht. Nicht katastrophal. Schlecht. Und ich habe ihm das noch nie gesagt.“

„Warum nicht?“

„Weil ich nicht weiß, wie.“

⁂

„Sie führen seit zwei Jahren ein Team“, habe ich gesagt.

„Ja.“

„Hat Ihnen in diesen zwei Jahren jemand gezeigt, wie man ein solches Gespräch führt?“

„Nein.“

„Haben Sie es irgendwo gelernt, vorher, in einer anderen Firma?“

„Nein.“

„Haben Sie danach gefragt?“

Er hat kurz weggesehen.

„Nein.“

„Warum nicht?“

„Weil man mir die Stelle gegeben hat, weil sie dachten, dass ich es kann.“

⁂

Ich habe an diesem Tag noch mit Timo gesprochen, weil ich beide Seiten hören wollte, und ich habe ihn dasselbe gefragt wie alle.

„Wie läuft es?“

„Ganz okay.“

„Seit wann ist es ganz okay?“

Er hat die Stirn gerunzelt.

„Sie meinen, ob es mal besser war?“

„Ja.“

„Klar war es besser.“ Er hat die Schultern hochgezogen. „Aber das liegt nicht an der Arbeit.“

„Woran dann?“

„Meine Mutter ist im Februar ins Heim gekommen.“ Er hat es gesagt wie eine Terminverschiebung. „Ich fahre jedes zweite Wochenende hin, es sind vierhundert Kilometer, und ich schlafe schlecht.“

„Weiß das jemand?“

„Nein.“

„Warum nicht?“

„Es hat mich keiner gefragt.“

⁂

Ich habe an diesem Abend lange in meinem Notizbuch geblättert, und zwar rückwärts, was ich selten tue.

In einer Firma sitzt ein Mann, der seit drei Monaten schlecht arbeitet, weil seine Mutter ins Heim gekommen ist. Und ein zweiter Mann, der es sieht, es ansprechen müsste, es nicht kann, sich dafür schämt und deshalb erst recht nichts sagt.

Zwischen den beiden liegen vier Meter Bürofläche.

Und über beiden hängt eine Rollenkarte, zwei Seiten, sauber formatiert, in der steht, dass die Teamleitung für die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden verantwortlich ist.

⁂

„Wir haben das doch gemacht“, sagte Christian, als ich es ihm erzählte. „Bei Marek. Ziele, Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen, Konsequenzen. Wir haben zwei Stunden dafür gebraucht.“

„Bei Marek.“

„Bei Fabian auch. Er hat dieselbe Rollenkarte.“

„Er hat dieselbe Karte. Hat er auch dieselben zwei Stunden gehabt?“

Christian hat nicht geantwortet.

„Ich stelle die Frage anders. Wo steht in seiner Rolle, dass er lernen muss, wie man ein kritisches Gespräch führt? Und wer zeigt es ihm?“

„Das steht da nicht.“

„Warum nicht?“

Und dann sagte er es, nicht als Ausrede, sondern als Selbstverständlichkeit.

„Weil man das kann, wenn man die Verantwortung bekommt.“

⁂

„Christian, wann haben Sie zum ersten Mal Verantwortung für Menschen bekommen?“

„Mit zweiundzwanzig.“

„Wie viele?“

„Neun.“

„Hat Ihnen jemand gezeigt, wie das geht?“

„Nein.“ Er hat es fast fröhlich gesagt. „Man bekommt den Auftrag, und dann macht man ihn.“

„Und wenn man nicht weiß, wie?“

„Dann findet man es heraus. In der ersten Woche.“

„Was passiert, wenn man es nicht herausfindet?“

Er hat mich angesehen, und zum ersten Mal an diesem Vormittag hat er kurz gezögert.

„Dann bekommt man den nächsten Auftrag nicht.“

„Und die neun Menschen?“

„Die bekommen einen anderen.“

⁂

Ich möchte hier festhalten, dass Christian in diesem Gespräch nichts Falsches gesagt hat.

In dem System, aus dem er kommt, stimmt jeder dieser Sätze. Es gibt dort eine Ausbildung, bevor jemand Verantwortung bekommt, und zwar eine lange. Es gibt Vorschriften für fast alles. Es gibt Menschen, die daneben stehen und eingreifen. Und es gibt einen Austausch, wenn es nicht funktioniert, und zwar schnell, ohne dass das eine Schande wäre.

Christian hat davon eine Hälfte mitgenommen.

Er hat mitgenommen: Wer den Auftrag bekommt, hat ihn auszufüllen.

Er hat nicht mitgenommen: Vorher wird ausgebildet, daneben steht jemand, und wenn es nicht geht, wird gewechselt.

„Sie geben Verantwortung wie ein Offizier“, habe ich gesagt, „und Sie haben die Ausbildung weggelassen.“

Er hat lange nichts gesagt.

„Das ist eine ziemlich unangenehme Beobachtung“, sagte er dann.

„Ja.“

„Ist sie richtig?“

„Fragen Sie Fabian.“

⁂

Zu einer Rolle gehören fünf Dinge: Ziel, Aufgabe, Verantwortung, Kompetenzen und Konsequenzen. Bei Nemuno steht in jeder Rollenkarte, was jemand erreichen soll, was er tut und wofür er geradesteht, sogar mit Kennzahlen.

Der vierte Punkt fehlt fast immer, und er hat zwei Hälften, die man leicht verwechselt. Das Dürfen und das Können.

Fabian hatte alle Rechte, die er brauchte. Er durfte Gespräche führen, er durfte entscheiden, er hätte Timo sogar Aufgaben entziehen dürfen.

Er wusste nur nicht, wie man einem Menschen sagt, dass seine Arbeit schlechter geworden ist, ohne ihn dabei zu verletzen.

Und der fünfte Punkt fehlt noch häufiger. Bei Nemuno hat man zwei Jahre lang nicht bemerkt, dass in einem ganzen Team keine Entwicklungsgespräche stattfanden.

Wo nichts folgt, ist auch nichts verabredet worden.

⁂

„Und was macht man jetzt?“, fragte Alina.

„Fabian braucht drei Dinge, und zwei davon kosten kein Geld.“

„Nämlich?“

„Er muss sagen dürfen, dass er es nicht kann. Das ist das Schwerste. Solange in diesem Haus gilt, dass man es kann, wenn man die Stelle bekommt, wird niemand fragen, und dann lernt es auch keiner.“

„Und das Zweite?“

„Jemand muss es ihm zeigen. Nicht erklären. Zeigen. Er soll dabeisitzen, wenn Sie so ein Gespräch führen, Frau Riedl, und danach führt er eines und Sie sitzen dabei.“

„Und das Dritte?“

„Das Dritte ist unbequem. Wenn er es nach einem halben Jahr nicht kann, dann muss er nicht Teamleiter bleiben. Und das muss er vorher wissen, nicht hinterher.“

Christian hat aufgesehen.

„Das ist hart.“

„Es ist das Gegenteil. Hart ist, jemanden zwei Jahre in einer Rolle zu lassen, in der er sich jeden Tag klein fühlt, und ihn dann zu bewerten, als hätte er versagt.“

⁂

Fabian hat das Gespräch mit Timo zwei Wochen später geführt, nachdem er bei zweien von Alina dabeigesessen hatte.

Es hat vierzig Minuten gedauert und ist nicht besonders gut gelaufen. Er hat zu lange gebraucht, bis er zur Sache kam, und er hat einen Satz gesagt, den er hinterher selbst blöd fand.

Aber er hat gefragt, wie es zu Hause ist.

Timo arbeitet seit August in einem anderen Rhythmus. Vier Tage, jede zweite Woche ein langes Wochenende, damit sich die vierhundert Kilometer lohnen. Seine Arbeit ist wieder wie vorher.

Das Ganze hätte im März geklärt werden können, in einer Viertelstunde.

⁂

Ende April hat Christian mir nachts um zwanzig nach elf eine Datei geschickt, ohne ein Wort dazu.

Es war ein altes Dokument aus der Zeit vor seiner Zeit. Drei Seiten, der erste Ablauf, nach dem bei Nemuno ein Angebot geschrieben wurde. Im Dateikopf stand ein Name, und es war nicht seiner.

Am nächsten Morgen habe ich ihn gefragt, warum er es mir geschickt hat.

Er hat gesagt, er wisse es nicht. Er habe nach etwas anderem gesucht.

Dann hat er den Deckel seines Laptops zugemacht, was er sonst nie tut, wenn ich im Raum bin.

„Ich arbeite seit fast zehn Jahren in einem Haus, das jemand anders angefangen hat“, sagte er. „Und ich habe alles richtig gemacht. Fragen Sie mich irgendetwas. Ich kann Ihnen zu jeder einzelnen Entscheidung sagen, warum sie richtig war.“

„Das glaube ich Ihnen.“

„Und warum hilft mir das dann nicht?“

Ich habe ihm die Antwort an jenem Morgen gegeben, kurz, weil wir vier Minuten hatten. Sie lautet, dass richtig und verletzend einander nicht ausschließen. Eine Entscheidung kann vollkommen richtig sein, und der, über den hinweg sie fiel, hat trotzdem etwas abbekommen. Beides nebeneinander auszuhalten ist das Schwerste an dieser Arbeit, und die meisten versuchen es gar nicht erst, weil sie meinen, sie müssten sich für eines von beidem entscheiden.

Er hat gesagt, das verstehe er.

Verstanden hat er es an diesem Morgen auch. Genützt hat es ihm nichts, und das ist kein Widerspruch, sondern genau der Punkt, an dem diese Arbeit anfängt.

⁂

Im selben Frühjahr wurde eine neue Stelle beschlossen, eine Ebene über den Teamleitungen, weil fünfzig Menschen sich nicht mehr von zwei Menschen führen lassen. Die Stelle stand ab April im Organigramm. Besetzt wurde sie nicht, und das ist der Punkt, an dem eine Firma erfährt, dass ein leerer Kasten kein leerer Kasten ist.

Kapitel 18: Die Ebene, die niemand füllt

„Wen frage ich das jetzt?“

Fabian stand in der Tür, mit einem Ausdruck in der Hand, und die Frage war nicht rhetorisch gemeint.

„Worum geht es?“

„Ein Kunde will eine Anpassung, die wir noch nie gemacht haben. Wenn wir sie machen, binden wir zwei Leute für sechs Wochen. Wenn wir sie nicht machen, geht er vielleicht.“

„Und wen haben Sie gefragt?“

„Marek. Der sagt, das ist über seiner Ebene.“

„Und dann?“

„Christian. Der sagt, das ist eine Kundenfrage, das entscheidet der Vertrieb.“

„Und Alina?“

„Die sagt, das ist eine Kapazitätsfrage, das entscheidet die Technik.“

Er hat den Ausdruck auf den Tisch gelegt.

„Der Kunde wartet seit elf Tagen.“

⁂

Im Organigramm gab es seit April einen Kasten zwischen den Teamleitungen und der Geschäftsführung.

Er hieß Head of Technology and Delivery. Er war beschlossen worden, weil fünfzig Menschen sich nicht von zwei Menschen führen lassen, und die Begründung war so gut, dass niemand widersprochen hatte.

Der Kasten war leer.

Nicht heimlich leer. Es lief eine Suche, es gab eine Ausschreibung, es hatte zwei Gespräche gegeben. Jeder im Haus konnte auf die Wand zeigen und sagen: Da kommt noch jemand hin.

Was niemand gesagt hat, ist, wer in der Zwischenzeit das tut, was dieser Jemand tun soll.

⁂

Marek hat es mir im Juni ausgerechnet, wieder mit einer Zahl.

„Vier."

„Vier?"

„Vier Entscheidungen in der Woche, die eigentlich nicht meine sind."

„Und wer sagt Ihnen, dass sie nicht Ihre sind?"

„Niemand." Er hat gelächelt, und es war kein gutes Lächeln. „Ich merke es daran, dass ich hinterher Bauchschmerzen habe."

„Was passiert, wenn Sie sie nicht treffen?"

„Dann trifft sie keiner."

„Und wenn Sie sie treffen und es geht schief?"

Er hat mich angesehen.

„Dann war ich es."

⁂

Im Juli saß ein Mann im Besprechungsraum, den ich nicht kannte.

Anfang fünfzig, freundlich, gut angezogen, mit einer Präsentation, die ausgesprochen gut gemacht war. Er hieß Ralf, er kam zwei Tage die Woche, und er beriet Nemuno bei der Strategie.

„Seit wann?", habe ich Alina gefragt.

„Seit Mai."

„Wer hat ihn geholt?"

„Ich.“

„Und Christian?“

„Christian war dabei, als wir ihn kennengelernt haben.“ Sie hat einen Moment gezögert. „Beim zweiten Termin war er auf einer Messe.“

„Und beim dritten?“

Sie hat nicht geantwortet.

⁂

Christian hat in jenem Sommer angefangen, Dinge einzuführen.

Ein wöchentliches Berichtsformat für alle Teamleitungen, eine Seite, feste Struktur. Eine Freigabegrenze für Ausgaben ab tausend Euro. Ein Eskalationsverfahren mit drei Stufen. Eine Übersicht, in der jedes Projekt einen Status hatte, grün, gelb, rot, jede Woche zu aktualisieren.

Nichts davon war unsinnig. Zwei davon benutzt die Firma heute noch.

Ich habe ihn im August gefragt, warum er das alles zur selben Zeit macht.

„Weil es sonst niemand macht.“

„Was genau macht sonst niemand?“

„Ordnung.“

„Und wer sollte sie machen?“

Er hat auf die Wand gesehen, an der das Organigramm hing.

„Der Kasten da.“

⁂

Ein Führungsvakuum bleibt nicht leer.

Das ist keine These, das ist eine Beobachtung, und man kann sie in jeder Firma machen, in der eine Stelle länger als drei Monate unbesetzt ist. Die Aufgaben verschwinden nicht. Sie verteilen sich, nach einem Muster, das sich fast immer wiederholt.

Ein Teil geht nach oben, zu denen, die eigentlich abgeben wollten.

Ein Teil geht nach unten, zu dem, der am stärksten ist und am wenigsten Nein sagt.

Ein Teil wird zu Struktur, weil Prozesse das sind, was man einführen kann, wenn Menschen fehlen.

Und ein Teil geht zur Seite, an jemanden, der nicht zur Firma gehört.

⁂

„Er hat gestern die Roadmap vorgestellt“, sagte Christian.

Wir standen an dem hohen Tisch neben der Küche, es war September, und ich hatte ihn gefragt, wie er mit Ralf zurechtkomme.

„Und?“

„Sie ist gut.“

„Das klang eben nicht so.“

„Sie ist gut.“ Er hat den Becher abgesetzt. „Sie ist wirklich gut.“

„Christian.“

Er hat eine Weile nichts gesagt.

„Vor drei Jahren hätte ich die gemacht.“

„Und heute?“

„Heute sitze ich daneben und sage, dass sie gut ist.“

⁂

Ich habe das an diesem Tag nicht weiterverfolgt, und wenn ich ehrlich bin, weiß ich genau, warum. Es lag ein Termin dazwischen, und ich hatte mir gedacht, dass ich darauf zurückkomme.

Zwei Wochen später ging eine Mail von Ralf an einen Verteiler, in dem Christian nicht stand.

Es war keine Absicht. Ralf hatte den Verteiler von jemand anderem bekommen. So etwas passiert in jeder Firma an jedem Tag.

Christian hat nichts gesagt. Er hat in der folgenden Woche zwei weitere Formate eingeführt.

Da bin ich hingegangen.

⁂

„Ich möchte etwas mit Ihnen beiden besprechen. Es dauert vielleicht eine Stunde."

„Worum geht es?", fragte Alina.

„Um einen Platz."

Wir haben uns hingesetzt, und ich habe es diesmal nicht über Umwege gemacht.

„Christian, wann war es Ihnen zuletzt gut in dieser Firma?"

Er hat sofort geantwortet, was selten vorkommt.

„Im Februar."

„Was war im Februar?"

„Da haben wir zu zweit den Jahresplan gemacht. Sie und ich. An einem Samstag. Es hat elf Stunden gedauert."

Alina hat aufgesehen.

„Das war ein guter Tag."

„Ja."

Es war ein Samstag. Christian hatte drei Kinder zu Hause und ist trotzdem gekommen, weil seine Frau da war. Alina hatte niemanden zu Hause, der etwas übernehmen musste, und genau das ist der Grund, warum bei ihr die Samstage nicht auffallen.

„Und danach?", habe ich gefragt.

„Danach kam der Kasten an die Wand." Er hat kurz gelacht. „Und dann kam Ralf."

⁂

„Alina, was war Ihre Absicht, als Sie ihn geholt haben?“

„Wir kommen zu nichts.“ Sie hat die Hände auf den Tisch gelegt. „Seit einem Jahr macht keiner von uns beiden Strategie. Wir machen Tagesgeschäft, jeden Tag, und der Head of ist nicht besetzt.“

„Warum machen Sie keine Strategie?“

„Weil ich nicht dazu komme.“

„Womit kommen Sie nicht dazu?“

Sie hat die Frage erst einmal stehen lassen.

„Ich bin diese Woche in elf Kundenterminen gewesen.“

„In wie vielen davon haben Sie abgeschlossen?“

„In allen.“

„Und wie viele hätte jemand anders abschließen können?“

Sie hat nicht geantwortet, und ich habe die Frage nicht wiederholt, weil sie beantwortet war.

„Und Sie, Christian? Warum machen Sie keine Strategie?“

„Weil ich damit beschäftigt bin, dass der Laden läuft.“

„Sagen Sie mir, was Sie in den letzten sechs Monaten übernommen haben. Nicht was in Ihrer Rolle steht. Was Sie tatsächlich gemacht haben.“

Er hat aufgezählt, und er hat dabei die Finger benutzt, was er sonst nicht tut.

Die neuen Prozesse im Business Development, weil sie mit KI arbeiten und niemand entschieden hatte, wie.

Das Marketing, seit die Agentur gewechselt hatte und die Texte niemand freigab.

Die Einstellungen, weil sie seit dem Frühjahr elf Stellen ausgeschrieben hatten und die Gespräche irgendwer führen musste.

Und zwei große Kunden, die er persönlich betreut, weil es dort einmal geknirscht hatte.

„Vier Lücken“, habe ich gesagt.

„Ja.“

„Und wer hat sie gefüllt?“

„Ich.“

„Warum?“

„Weil sie sonst offen geblieben wären.“

⁂

Ich möchte das an dieser Stelle festhalten, weil es die eigentliche Ursache dafür ist, dass ein Fremder die Strategie dieser Firma vorgetragen hat.

Alina hängt im Abschluss fest. Sie ist die beste Verkäuferin des Hauses, sie kommt aus dem Vertrieb nicht heraus, und deshalb fehlt sie oben.

Christian ist überall dort, wo eine Lücke entsteht. Er ist die Feuerwehr, und er ist eine sehr gute Feuerwehr. Deshalb fehlt er ebenfalls oben.

Zwei Menschen, die beide zu viel arbeiten, und niemand von beiden tut das, was nur sie tun können.

Und in genau diesen leeren Raum kam jemand, der Zeit hatte und gut ist.

„Was noch?“, habe ich gefragt.

Sie hat gezögert.

„Ich wollte Christian entlasten.“

„Sagen Sie es ihm.“

Sie hat sich zu ihm gedreht.

„Ich wollte dich entlasten. Du hast im Winter ausgesehen, als würdest du umkippen.“

„Ich weiß“, sagte er.

„Christian, was ist bei Ihnen passiert, als Ralf das erste Mal ohne Sie mit den Teamleitungen gesprochen hat?“

Er hat lange gebraucht.

„Das ist schwer zu sagen.“

„Nicht was Sie gedacht haben. Was im Körper war.“

„Kalt.“ Er hat auf den Tisch gesehen. „Und irgendwas an den Schultern. Ich weiß nicht, wie man das nennt.“

Alina hat den Kopf zur Seite gedreht, weg von ihm, und ich habe gesehen, dass sie schluckte.

⁂

Es war eine kurze Klärung, wie sie sind, wenn nichts Altes darunterliegt.

Sie hat gesehen, was entstanden ist. Sie hat es anerkannt und nichts erklärt, was ihr sichtlich schwerfiel, weil sie ihre guten Gründe schon im Mund hatte.

„Es tut mir leid, dass dir kalt geworden ist. Das war nicht meine Absicht.“

„Ich weiß, dass es nicht deine Absicht war.“

„Ich weiß, dass du das weißt. Es tut mir trotzdem leid.“

Dann kam die Wut, und Christian brauchte drei Anläufe, bis er sie zeigte, und beim dritten war sie größer, als er selbst gedacht hatte.

Und danach kam der Satz, auf den ich gewartet hatte.

„Ich habe gedacht, ihr habt jemanden gefunden, der es besser kann als ich.“

Alina hat den Kopf geschüttelt.

„Ich habe einen gesucht, der dir hilft. Ich habe nicht gemerkt, dass ich einen geholt habe, der an deine Stelle rückt.“

Ich habe diesen Satz in mein Notizbuch geschrieben, und daneben, ohne dass ich es beschlossen hätte, einen Namen. Dann bin ich zum nächsten Punkt übergegangen.

⁂

Die eigentliche Sache haben wir danach besprochen, und sie hat wenig mit Gefühlen zu tun.

„Wofür ist Ralf zuständig?“

„Für die Strategie“, sagte Alina.

„Wer trägt die Verantwortung für die Strategie?“

Sie hat mich angesehen. Christian auch.

„Wir“, sagte Christian.

„Steht das irgendwo?“

„Das muss doch nicht irgendwo stehen.“

„Er hat eine Roadmap vorgestellt. Er sitzt in Ihren Runden. Er schreibt an Ihre Teamleitungen. Fragen Sie einmal die fünfzig Menschen dort draußen, wer hier die Strategie macht.“

Niemand hat etwas gesagt.

„Das nenne ich einen vergifteten Auftrag. Er liegt vor, wenn jemand eine Verantwortung übernimmt, für die offiziell ein anderer zuständig ist. Manchmal geschieht das heimlich. Meistens ist es harmloser und deshalb gefährlicher: Eine Stelle ist nicht besetzt, und jemand füllt die Lücke.“

„Er füllt sie gut aus“, sagte Alina.

„Das ist das Problem.“

⁂

Ein Berater, der Ihnen zuarbeitet, ist eine der besten Investitionen, die Sie machen können.

Ein Berater, der Ihnen etwas abnimmt, wofür Sie geradestehen, ist etwas anderes. Nicht weil er es schlechter macht. Oft macht er es besser, dafür wird er ja bezahlt.

Sondern weil Ihre Leute sehen, wer entscheidet.

Und wer von seiner eigenen Führungsrolle ein Stück abgegeben hat, bekommt es nicht dadurch zurück, dass der Berater irgendwann geht. Der Platz bleibt dann leer, und die Menschen wissen inzwischen, dass er leer bleiben kann.

Ich habe Firmen erlebt, in denen ein Geschäftsführer nach so einem Jahr nie wieder richtig Geschäftsführer war. Nicht weil ihm jemand etwas weggenommen hätte. Weil er selbst aufgehört hatte, hinzugehen.

⁂

Sie haben drei Dinge geändert, und keines davon hat Geld gekostet.

Ralf hat ab Oktober keine Runde mehr allein gehalten. Er saß dabei, er hat vorbereitet, vorgetragen hat Christian.

Im nächsten Town Hall haben die beiden gesagt, dass die Stelle des Head of noch nicht besetzt ist, wie lange das voraussichtlich dauert, wer bis dahin welche Entscheidung trifft, und dass Marek vier Sorten Entscheidung ausdrücklich treffen darf und nicht mehr allein tragen muss.

Und Fabian bekam eine Antwort auf seine Frage. Am selben Tag.

Es war ein Nein. Der Kunde ist geblieben.

⁂

Die Firma lief nach diesem Herbst besser, und ich habe ein halbes Jahr gebraucht, um zu bemerken, was ich dort eigentlich getan hatte. Ich hatte alles oben gelöst. Bei zwei Geschäftsführern und drei Teamleitungen. Unten, bei den fünfundvierzig anderen, wusste davon niemand etwas, und noch schlimmer: Keiner von ihnen hatte mir je gesagt, wie es ihm wirklich geht.

Kapitel 19: Warum die Chefs nichts erfahren

„Das dürfen Sie aber nicht weitersagen.“

Ich höre diesen Satz in jeder Firma, in der ich arbeite, und ich habe ihn in jenem Winter bei Nemuno elf Mal gehört. Ich weiß die Zahl, weil ich mitgezählt habe.

Elf Mal in vierzehn Gesprächen.

„Warum nicht?“

„Weil es dann auf mich zurückfällt.“

„Was fällt auf Sie zurück?“

„Dass ich es gesagt habe.“

⁂

Es fing damit an, dass ich es gut meinte.

Nach dem Herbst mit dem leeren Kasten hatte ich das Gefühl, oben sei einiges in Ordnung gekommen, und ich wollte wissen, ob unten etwas davon angekommen war. Also habe ich mir zwei Wochen genommen und mit vierzehn Menschen gesprochen, quer durch das Haus, von der Buchhaltung bis zum Support.

Ich habe in diesen zwei Wochen mehr über diese Firma erfahren als in den sieben Jahren davor.

Ich habe erfahren, dass zwei Teams seit Monaten Aufgaben doppelt machen, weil keiner der beiden Teamleitungen es angesprochen hat.

Ich habe erfahren, dass ein Mann seit dem Frühjahr jeden Sonntagabend Bauchschmerzen bekommt.

Ich habe erfahren, dass es eine Liste gibt, auf der steht, wer was wirklich entscheidet, angelegt von zwei jüngeren Kollegen, halb im Scherz, und ich habe sie mir zeigen lassen, und sie war genauer als das Organigramm.

Und ich habe erfahren, dass niemand von alledem den beiden Geschäftsführern etwas erzählt hat.

⁂

Kerstin Bahr arbeitet im Support. Sie hatte mir eine halbe Stunde lang erzählt, was in ihrem Bereich niemand nach oben sagt, und dann gebeten, es nicht weiterzugeben.

„Frau Bahr, wenn Sie Alina das erzählen würden, was Sie mir gerade erzählt haben: Was würde passieren?“

„Sie würde es lösen.“

„Also etwas Gutes.“

„Ja.“

„Und was noch?“

Sie hat mich angesehen, und dann hat sie zum ersten Mal in diesem Gespräch gelächelt.

„Sie würde es sofort lösen.“

„Ist das schlecht?“

„Sie geht dann raus und redet mit den Leuten. Und dann wissen alle, woher es kommt.“

⁂

Bei einem anderen war es eine andere Sorte Angst.

„Und wenn Sie es Christian sagen?“

„Dann bekomme ich eine Antwort.“

„Was für eine Antwort?“

„Eine richtige.“ Er hat mit den Schultern gezuckt. „Er erklärt mir dann, warum es so ist, wie es ist, und meistens hat er recht, und dann sitze ich da und weiß nicht, was ich noch sagen soll.“

„Und was wollten Sie sagen?“

„Dass es sich beschissen anfühlt.“

„Warum sagen Sie das nicht?“

„Weil es kein Argument ist.“

⁂

Der Dritte war der, an den ich am häufigsten denke.

Ein Entwickler, seit sechs Jahren dabei, der über eine Stunde sehr ruhig und sehr genau erzählt hatte, was in seinem Bereich schiefläuft, mit Beispielen und Daten, und am Ende sagte er den Satz, den ich schon kannte.

„Aber bitte nicht weitersagen.“

„Darf ich fragen, wovor Sie genau Angst haben?“

„Ich habe keine Angst.“

„Gut. Wovor dann?“

Er hat lange überlegt.

„Ich habe es schon mal gemacht“, sagte er. „Vor drei Jahren. Da bin ich hingegangen.“

„Und?“

„Es wurde geändert.“

„Das klingt gut.“

„War es auch.“ Er hat den Becher weggeschoben. „Und in der Woche danach hat mich einer aus meinem Team gefragt, ob ich das gemeldet hätte.“

„Und dann?“

„Nichts. Er hat nur gefragt.“

Er hat die Hände auseinandergenommen und wieder zusammengelegt.

„Aber ich habe es danach nie wieder gemacht.“

⁂

Ich habe versucht, es zu ändern, und das meiste davon hat nicht funktioniert.

Ich habe angeboten, mitzukommen. Zu zweit hingehen, ich sitze dabei, ich unterstütze. Vier haben zugesagt und zwei sind gekommen.

Ich habe angeboten, es anonym weiterzugeben, ohne Namen, als Sammlung. Das haben alle erlaubt. Es ist auch angekommen, und Christian hat drei Dinge daraufhin abgestellt.

Nur ist eine anonyme Sammlung keine Verbindung. Sie repariert einen Missstand und lässt das Verhältnis, aus dem er entstanden ist, genau so, wie es war.

Ich habe eine Runde vorgeschlagen, in der alle sagen, was sie stört. Alina fand die Idee gut. Ich habe sie dann selbst wieder abgesagt.

„Warum?“, fragte sie.

„Weil Sie beide dabeisitzen und niemand etwas sagen wird. Und danach wissen alle, dass man es versucht hat und dass nichts kam.“

⁂

Was funktioniert hat, war eine Ebene höher, und das ist der eigentliche Befund dieses Kapitels.

Bei den Teamleitungen ging es. Bei Marek und bei Fabian ging es sogar sehr gut. Diese Menschen haben gelernt, ihre Verletzungen anzusprechen, sie haben Klärungen erlebt, die etwas verändert haben, und sie sind heute in der Lage, zu ihren Geschäftsführern zu gehen und zu sagen, dass etwas nicht in Ordnung ist.

Fünf Menschen im Haus können das.

Dreiundfünfzig können es nicht.

Und das ist kein Zufall und keine Charakterfrage. Es ist eine Frage des Risikos.

Wenn Marek etwas anspricht, riskiert er ein unangenehmes Gespräch. Er hat einen Titel, er hat einen Wert für die Firma, den beide Geschäftsführer beziffern können, und er sitzt wöchentlich mit ihnen an einem Tisch.

Wenn eine Frau aus der Buchhaltung etwas anspricht, riskiert sie ihren Platz in einem System, in dem sie sonst nicht vorkommt. Nicht ihren Arbeitsplatz. Ihren Platz.

Das ist ein völlig anderes Risiko, und wer beide Gruppen mit demselben Angebot einlädt, hat nicht dasselbe angeboten.

⁂

„Aber ich habe eine offene Tür“, sagte Alina.

Wir saßen im Januar zusammen, und ich hatte ihr erzählt, was ich in den zwei Wochen gehört hatte, ohne Namen.

„Das stimmt sogar.“

„Jeder kann zu mir kommen.“

„Jeder kann. Und wer kommt?“

Sie hat überlegt.

„Marek. Tobias, wenn ihm etwas nicht passt.“ Sie hat innegehalten. „Silke war zwei Mal da. Vor Jahren.“

„Wie viele Menschen sind Sie?“

„Achtundfünfzig.“

„Eine offene Tür ist ein Angebot“, habe ich gesagt. „Angebote nehmen die an, die es sich leisten können.“

Christian hat sich vorgebeugt.

„Wollen Sie damit sagen, dass wir Angst verbreiten?“

„Nein. Ich sage, dass Sie beide sehr schnell sind.“

„Schnell.“

„Sie lösen ein Problem, sobald Sie es hören. Beide, auf verschiedene Weise. Frau Riedl geht sofort hin und redet mit Menschen. Sie erklären sofort,

warum es so ist, wie es ist. Beides ist gut gemeint, und beides hat dieselbe Wirkung: Der, der es Ihnen gesagt hat, verliert die Kontrolle darüber, was daraus wird."

Danach hat eine Weile keiner geredet.

„Und wenn man das dreimal erlebt hat", habe ich gesagt, „erzählt man beim vierten Mal nichts mehr."

⁂

Alina hat mich am Ende dieses Gesprächs etwas gefragt, das ich ihr nicht beantworten konnte.

„Wie viele solcher Sachen laufen gerade, von denen wir nichts wissen?"

„Das kann ich nicht sagen."

„Schätzen Sie."

„Nein."

„Warum nicht?"

„Weil jede Zahl, die ich Ihnen nenne, Sie beruhigen oder erschrecken würde, und beides wäre falsch."

Sie hat genickt. Und dann hat sie einen Satz gesagt, der mich den ganzen Heimweg beschäftigt hat.

„Wissen Sie, was das Schlimmste ist? Ich habe früher alles gewusst. Und ich weiß nicht mehr, wann das aufgehört hat."

⁂

In diesen zwei Wochen ist mir außerdem etwas aufgefallen, das nicht auf meiner Liste stand.

Vierzehn Gespräche. In dreien davon fiel ein Name, nach dem ich nicht gefragt hatte.

Eine andere Frau aus dem Support, zwölf Jahre im Haus, sagte ihn so, wie man einen alten Flurnamen sagt, den außer einem selbst keiner mehr benutzt, und schob sofort hinterher, sie wisse auch nichts Genaues, das sei lange her. Ein Zweiter sagte ihn und wechselte im selben Atemzug das Thema.

Der Dritte war ein Entwickler, seit vier Monaten da. Er hat mich gefragt, wer das eigentlich sei. Er habe den Namen in einem alten Verzeichnis gefunden, als Verfasser der ersten Zeilen, die in dieser Firma je geschrieben wurden, und als er im Team danach gefragt habe, sei das Gespräch auffällig schnell woanders hingegangen.

Ich habe ihm gesagt, dass ich ihm das nicht beantworten kann.

„Komisch“, sagte er. „Hier weiß doch sonst jeder alles.“

⁂

Ich hatte in diesen zwei Wochen fast alles gehört, was in dieser Firma schieflief, und ich habe daraus einen Schluss gezogen, der sich später als der größte Umweg meiner Arbeit bei Nemuno herausstellte. Ich dachte, es liege daran, dass die beiden zu schnell reagieren. Dabei lag es daran, dass sie nirgendwo hinsahen, wo sie selbst vorkommen.

Im November hat der fünfte Kandidat für den Head of Sales abgesagt. Diesmal hat er einen Grund genannt, und er hat ihn Tobias genannt und nicht Alina. Er habe im Team gefragt, wie die Zusammenarbeit der beiden Geschäftsführer laufe, und die Antwort habe ihm gereicht.

Tobias hat es mir erzählt und sofort hinterhergeschoben, das dürfe ich nicht weitersagen.

Kapitel 20: Die falsche Ursache

„Bevor Sie mit ihr sprechen, sollten Sie etwas wissen.“

Es war Februar, ich hatte um ein Gespräch mit Kerstin Bahr aus dem Support gebeten, und Christian hielt mich auf dem Flur an.

„Was denn?“

„Sie ist schwierig.“

„Inwiefern?“

„Sie nimmt alles persönlich.“ Er hat kurz überlegt. „Und sie hat privat einiges. Scheidung, glaube ich.“

„Woher wissen Sie das?“

„Das weiß man.“

⁂

Ich habe wenige Minuten später mit ihr gesprochen, und ich möchte hier ehrlich sein: Ich bin anders in dieses Gespräch gegangen, als ich es ohne diesen Satz getan hätte.

Ich habe genauer hingehört, ob sie etwas persönlich nimmt.

Und sie hat etwas persönlich genommen, an einer Stelle, an der es nicht nötig gewesen wäre, und ich habe es bemerkt und mir gedacht: Aha.

So schnell geht das.

Ich mache diese Arbeit seit fünfundzwanzig Jahren. Ich weiß, wie so etwas funktioniert, ich erkläre es Menschen beruflich, und trotzdem bin ich mit einer Brille in diesen Raum gegangen, die mir jemand vier Minuten vorher aufgesetzt hatte.

⁂

„Wie lange ist Frau Bahr im Haus?“, habe ich Alina gefragt.

„Sieben Jahre.“

„Wie war sie in den ersten drei?“

Alina hat überlegt.

„Gut. Sehr gut sogar. Sie hat den ganzen Support aufgebaut, als wir noch keinen hatten.“

„Und wann wurde sie schwierig?“

„Das kann ich nicht sagen. Irgendwann.“

„Versuchen Sie es.“

Sie hat lange nachgedacht.

„Nach der Sache mit dem Ticketsystem“, sagte sie dann. „Wir haben das damals umgestellt, und sie war dagegen, und wir haben es trotzdem gemacht. Das war vor vier Jahren.“

„Was war ihr Einwand?“

„Sie sagte, es passt nicht zu dem, wie wir arbeiten.“

„Und?“

Alina hat nach unten gesehen.

„Sie hatte recht.“

⁂

„Und was ist danach passiert?“

„Wir haben es zwei Jahre lang so betrieben. Dann haben wir wieder umgestellt.“

„Auf?“

„Ungefähr das, was sie damals vorgeschlagen hatte.“

„Hat ihr das jemand gesagt?“

Sie hat mich angesehen.

„Nein.“

„Wusste sie es?“

„Natürlich wusste sie es. Sie hat die Migration gemacht."

⁂

Kerstin Bahr ist nicht schwierig.

Kerstin Bahr ist eine Frau, die vor vier Jahren fachlich recht hatte, überstimmt wurde, zwei Jahre lang mit einem System gearbeitet hat, von dem sie wusste, dass es falsch ist, und die dann selbst dabei helfen durfte, es abzuschaffen, ohne dass ein einziger Mensch je gesagt hat: Du hattest recht.

Wer das erlebt, wird vorsichtig. Er widerspricht früher und schärfer, weil er weiß, dass er nur einmal gehört wird. Er nimmt Dinge persönlich, weil er einmal etwas Sachliches gesagt hat und es persönlich zurückkam.

Und dann sagt jemand über ihn: Sie ist schwierig.

Was das Verrückte daran ist: Beide haben recht. Christian beschreibt etwas, das er beobachtet. Und er hat nur die letzten vier Jahre gesehen, nicht die drei davor, und die Ursache steht in den drei davor.

⁂

Ich habe das Muster danach überall gefunden, weil ich zum ersten Mal danach gesucht habe.

Ich habe in meinen Notizen aus acht Jahren nachgesehen, was ich mir über die Jahre notiert hatte, wenn die beiden über Menschen sprachen.

„Der ist halt so."

„Sie ist harmoniesüchtig."

„Er hat privat viel um die Ohren."

„Das Vertriebsteam ist eben ein harter Menschenschlag."

„Der Support ist überlastet, das liegt an der Persönlichkeit von zweien dort."

„Marek kann nicht Nein sagen, das ist sein Thema."

Sechs Sätze, sechs Diagnosen, und alle sechs haben eines gemeinsam: Die Ursache sitzt im anderen Menschen.

Nicht in einer Entscheidung, die getroffen wurde. Nicht in einer Regel, die nie definiert wurde. Nicht in einer Beförderung, die per Mail um zwanzig nach neun mitgeteilt wurde. In der Person.

⁂

„Wenn das so wäre, wie Sie sagen“, sagte Christian, „dann hätten wir ein Unternehmen voller schwieriger Menschen.“

„Ja.“

„Das ist absurd.“

„Ja.“

Er hat mich angesehen.

„Sie meinen, es ist absurd.“

„Ich meine, dass Sie beide gute Menschenkenner sind und deshalb in eine Falle laufen, in die schlechte Menschenkenner nicht laufen. Sie sehen bei einem Menschen wirklich etwas. Es ist auch wirklich da. Es ist nur nicht die Ursache, sondern die Folge.“

„Und woran soll ich das unterscheiden?“

„An einer Frage.“ Ich habe sie ihm aufgeschrieben. „Wenn Sie einen Menschen für schwierig halten: War er das immer? Und wenn nicht, was ist dazwischen passiert?“

„Und wenn er es immer war?“

„Dann ist es etwas anderes, und dann gilt nicht, was ich Ihnen gerade erklärt habe.“

„Gibt es das?“

„Sie hatten es. Vor sechs Jahren.“

Christian hat den Kopf gehoben. Er wusste sofort, wen ich meinte, und er hat den Namen nicht gesagt, und ich sage ihn hier auch nicht.

„Das war etwas anderes“, sagte Alina.

„Nein.“

⁂

Der Mann war anderthalb Jahre im Haus, und er hat über Monate Reisekosten abgerechnet, die es nicht gegeben hat. Nicht viel auf einmal. In der Summe genug, dass es Christian auffiel, als er die Quartalszahlen gegenlas.

Christian hat mit ihm gesprochen, und der Mann hat einen Grund genannt, der stimmte. Zu Hause war etwas eng geworden, eine Trennung, zwei Mieten. Ich war bei dem zweiten Gespräch dabei, und ich habe gefragt, was im Haus passiert ist, bevor das anfing.

Es gab etwas. Es gab sogar einiges. Ein Kunde, den er von der ersten Minute an betreut hatte, war ihm weggenommen worden, ohne dass jemand vorher mit ihm gesprochen hätte, und die Art, wie das gelaufen war, hätte für sich genommen eine Klärung verdient. Ich habe eine ganze Sitzung darauf verwendet.

Es war echt, und es hat nichts erklärt.

Vier Monate später kam es wieder vor, diesmal mit Belegen, die er selbst angefertigt hatte. Der Grund, den er dafür nannte, war ein anderer als beim ersten Mal.

An dieser Stelle habe ich aufgehört zu suchen.

⁂

„Ich habe Ihnen damals gesagt, dass Sie ihn gehen lassen sollen“, sagte ich. „Und ich sage es heute wieder. Es war richtig.“

Christian hat genickt, einmal.

„Dann liegt es also manchmal doch am Menschen.“

„Ja.“

Ich habe es stehen lassen, und das fiel mir schwerer, als es hier aussieht.

„Und woran hätte ich es früher erkannt?“

„Gar nicht. Ich habe es auch nicht früher erkannt. Ich habe es gesehen, als es zum zweiten Mal passiert ist, und das ist spät, und etwas Besseres habe ich nicht.“

„Und warum soll ich dann überhaupt nach Ursachen suchen?“

„Weil Sie sich die Frage sonst sparen. Wer gar nicht erst sucht, findet nie etwas, und dann ist jeder schwierige Mensch schwierig. Sie werden nicht jedes Mal etwas finden. Bei Frau Bahr hätten Sie etwas gefunden.“

⁂

Alina hat an dieser Stelle etwas gesagt, das ehrlicher war, als sie wahrscheinlich wollte.

„Wenn die Ursache bei uns liegt, dann müssten wir uns ja ändern.“

„Ja.“

„Und wenn sie bei der Person liegt, dann…“

Sie hat den Satz nicht zu Ende gesprochen.

„Dann ist es eine Personalfrage“, habe ich gesagt.

„Ja.“

„Und Personalfragen sind lösbar. Man kann jemanden versetzen, entwickeln, begleiten, im schlimmsten Fall trennen. Es ist unangenehm, aber es ist ein Vorgang, für den es Verfahren gibt.“

„Und bei uns gibt es kein Verfahren.“

„Doch. Es gibt eines. Es ist nur unbequemer.“

„Und wie sieht es aus?“

„Es fängt damit an, dass Sie beide sich ansehen, was bei Ihnen die Ursache ist, und nicht bei den anderen. Und das geht nicht in einer Sitzung zu dritt am Donnerstagnachmittag.“

„Sondern?“

„Sondern jeder für sich. Mit mir oder mit jemand anderem, das ist mir gleich.“

Christian hat sich zurückgelehnt.

„Wir sollen wieder in die Einzelarbeit.“

„Ja.“

„Das haben wir gemacht. Am Anfang, vor acht Jahren.“

„Wir haben angefangen. Bei Ihnen waren es vier Termine, bei Ihnen, Frau Riedl, drei. Dann kam die Firma dazwischen.“

„Es war ja auch gut danach“, sagte Alina.

„Es war besser. Das ist etwas anderes.“

Christian hat die Arme verschränkt.

„Und was soll diesmal anders sein?“

„Der Umfang. Damals ging es darum, dass Sie beide arbeitsfähig werden. Das sind Sie geworden. Was liegen geblieben ist, ist das, was darunter liegt.“

„Und das wäre?“

„Bei Ihnen die Eile. Nicht der Termindruck, den kenne ich. Die andere Eile, die auch dann da ist, wenn nichts brennt. Wir sind vor acht Jahren einmal daran vorbeigekommen und dann kam ein Quartalsabschluss.“

Er hat nichts gesagt.

„Bei Ihnen, Frau Riedl, wäre es die Frage, warum Sie ein Gespräch, in dem jemand betroffen sein könnte, körperlich schlecht aushalten. Und wo Sie das gelernt haben.“

„Und wenn wir das wissen?“

„Dann wissen Sie es.“ Ich habe die Hände auf den Tisch gelegt. „Wissen allein ändert nichts, das haben wir hier schon einmal gehabt. Deshalb geht es danach weiter. Stammt eine solche Sache aus Ihrem eigenen Leben, gehen wir dorthin zurück, und Sie erleben die Stelle noch einmal, mit der Kraft, die Ihnen damals gefehlt hat. Stammt sie von weiter her, arbeiten wir mit dem, was Ihre Vorfahren mitgebracht haben.“

„Das klingt sehr weit weg von Support-Tickets“, sagte Alina.

„Sie kennen den Weg. Sie sind ihn vor acht Jahren ein Stück gegangen, beide.“

„Und stehen geblieben“, sagte sie.

„Ja.“

„Und dann?“

„Dann können Sie die Gespräche führen, die Sie bisher vermieden haben. Und zwar nicht, weil Sie sich zusammenreißen, sondern weil sie Ihnen dann nichts mehr ausmachen.“

Christian hat die Hände flach auf den Tisch gelegt.

„Wie lange dauert so etwas?“

„Bei Ihnen? Ich weiß es nicht. Ein paar Termine, wenn es gut läuft.“

„Und wenn es nicht gut läuft?“

„Dann länger.“

„Ich denke darüber nach“, hat er dann gesagt.

Vor acht Jahren hatte er beim vierten Termin gesagt, es reiche jetzt, und ich hatte es akzeptiert, weil er arbeitsfähig war und weil damals acht Menschen an einem Tisch saßen, die eine Vision erarbeiten wollten.

Diesmal habe ich mir vorgenommen, in vier Wochen nachzufragen.

Alina hat nicht so lange gebraucht.

„Ich mache das“, sagte sie.

⁂

Es gibt noch eine zweite Sache, die mit der ersten zusammenhängt und die ich für die schädlichste Gewohnheit in Unternehmen halte.

Man redet über Menschen, die nicht im Raum sind.

Das geschieht selten böse. Es geschieht meistens aus Sorge, aus Abstimmungsbedarf, aus dem Wunsch, gut vorbereitet zu sein. Christian wollte mir helfen, als er mich auf dem Flur anhielt. Er hat mich vorbereiten wollen.

Und dabei passieren zwei Dinge gleichzeitig. Das eine ist ein Ausschluss. Über einen Menschen wird gesprochen, während er nicht dabei ist, und was gesagt wird, wird er nie erfahren, aber spüren wird er es.

Das andere ist eine Färbung. Christian hatte seine Brille auf, ich hatte meine, und als er mir seinen Satz gab, ging ich mit einer Mischung aus beiden in ein Gespräch mit einer Frau, die davon nichts wusste und die keine Möglichkeit hatte, sich dagegen zu wehren.

Es gibt dafür eine Prüffrage, und sie kostet eine Sekunde.

Würde ich das genauso sagen, wenn sie danebensäße?

Wenn die Antwort Nein lautet, dann sagt man es entweder anders oder gar nicht.

⁂

Wir haben in dieser Sitzung eine Regel vereinbart, und sie klingt harmlos.

Wenn zwei über einen Dritten sprechen müssen, sprechen sie über sein Verhalten, nicht über seine Person. Nicht „Sie ist schwierig“, sondern „Sie hat in den letzten drei Besprechungen jeweils widersprochen, bevor der Vorschlag zu Ende war“.

Der Unterschied wirkt klein und ist riesig. Über ein Verhalten kann man mit dem Menschen sprechen. Über eine Person kann man nur urteilen.

Christian hat gefragt, ob das nicht Wortklauberei sei.

„Sagen Sie den zweiten Satz laut.“

Er hat ihn gesagt.

„Und jetzt stellen Sie sich vor, sie sitzt daneben.“

Er hat einen Moment gebraucht.

„Dann würde sie erklären, warum sie widersprochen hat.“

„Ja.“

„Und dann wüssten wir es.“

⁂

Ich bin an diesem Abend nicht sofort losgefahren.

Ich habe im Auto gesessen, auf dem Hof, und mir kam ein Satz in den Sinn, den ich in den letzten Jahren oft gedacht und nie ausgesprochen hatte.

Christian ist eben so.

Er ist hart. Er strukturiert, wenn es eng wird. Das ist sein Temperament, so ist er, und man muss ihn nehmen, wie er ist.

Sechs Sätze hatte ich mir an diesem Nachmittag aus meinen Notizen vorgelesen, um zwei Menschen zu zeigen, dass sie die Ursache im anderen suchen.

Der siebte stand nicht in den Notizen. Er stand in mir, seit ungefähr acht Jahren.

War er das immer? Und wenn nicht, was ist dazwischen passiert?

Ich habe die Frage noch am selben Abend auf die erste Seite des nächsten Notizbuchs geschrieben. Beantworten ließ sie sich an einem Donnerstagabend nicht.

⁂

Kerstin Bahr hat ihren Satz in diesem Februar übrigens nicht bekommen. Im März auch nicht. Ein Mensch kann jahrelang darauf warten, dass jemand sagt, du hattest recht, und die meisten warten vergeblich, weil der, der es sagen müsste, längst nicht mehr weiß, dass er es schuldig ist.

Gesagt hat es ihr am Ende jemand. Es war nicht Christian, und es hat noch über drei Jahre gedauert.

⁂

Ein paar Wochen später hat die Business-Development-Abteilung eine Sache eingeführt, die größer war als alles, was diese Firma in den zehn Jahren davor verändert hatte. Ich habe die Vorbereitung mitbekommen und mich still darauf eingestellt, hinterher aufräumen zu müssen. Es kam anders.

Kapitel 21: Das Neue, richtig eingeführt

„Haben Sie am Donnerstag zwanzig Minuten?“

Nadja leitet das Business Development, sie ist seit drei Jahren im Haus, und sie hatte mich bis zu diesem Tag noch nie um etwas gebeten.

„Wofür?“

„Ich möchte vier Fragen stellen, bevor wir etwas einführen. Und ich hätte gern jemanden dabei, der merkt, wenn ich es falsch mache.“

„Welche vier Fragen?“

Sie hat sie aufgesagt. Alle vier, in der richtigen Reihenfolge.

„Wer hat Ihnen die beigebracht?“

„Fabian.“

⁂

Was sie einführen wollten, war die größte Veränderung, die diese Firma bis dahin gemacht hatte.

Recherche, Erstansprache, Aufbereitung, Vorbereitung der Termine: alles, was der Vertrieb vor dem Gespräch tut, sollte künftig zu großen Teilen von einem Programm gemacht werden. Nicht als Versuch. Als neuer Standard, für alle, ab dem ersten Quartal.

Zwölf Menschen arbeiteten in diesem Bereich. Sieben davon machten hauptsächlich genau das.

Ich habe Nadja gefragt, was sie erwartet.

„Widerstand“, sagte sie.

„Von wem?“

„Von den Erfahrenen. Die sagen mir dann, dass die Maschine die Kunden nicht kennt.“

„Und was werden Sie antworten?“

„Dass sie recht haben.“ Sie hat mich angesehen. „Deswegen frage ich ja vorher.“

⁂

Wir saßen am Donnerstag zu zwölft in einem Raum, und Nadja hat es nicht so gemacht, wie man es sonst macht.

Sie hat nicht mit dem Plan angefangen.

„Ich fange mit einer Frage an, und ich weiß, dass sie komisch klingt. Was ist gut an dem, wie wir es heute machen?“

Es war eine Weile still.

Dann sagte einer der Älteren, ein Mann Anfang fünfzig, seit acht Jahren dabei:

„Ich weiß bei jedem Kunden, warum ich ihn anrufe.“

„Erklär das.“

„Ich lese vorher zwei Stunden. Nicht nur die Firma. Auch, was der Mann im letzten Jahr geschrieben hat, wo er vorher war, was in seiner Branche gerade schiefgeht.“ Er hat mit der flachen Hand auf den Tisch geklopft. „Und wenn ich dann anrufe, weiß ich, was ihn wach hält.“

Eine Jüngere hat genickt.

„Und das kannst du nicht aufschreiben. Du weißt es einfach.“

Nadja hat mitgeschrieben. Sie hat nicht widersprochen, sie hat nicht erklärt, dass das Programm das auch kann.

„Was noch?“

„Dass wir uns gegenseitig fragen“, sagte jemand. „Wenn einer nicht weiterkommt, dreht er sich um.“

„Was noch?“

Es kamen elf Punkte auf die Liste. Es hat vierzig Minuten gedauert, und die zwanzig Minuten, um die sie mich gebeten hatte, waren zu diesem Zeitpunkt längst vorbei.

⁂

„Zweite Frage“, sagte Nadja. „Was müssen wir tun, damit von diesen elf Punkten nichts verloren geht?“

Und da ist etwas passiert, das ich in solchen Runden immer wieder erlebe und das mich jedes Mal freut.

Sie haben angefangen, ihre eigene Veränderung zu bauen.

Nicht dagegen. Dafür.

„Die zwei Stunden Lesen darf man mir nicht wegnehmen. Aber ich brauche sie nicht mehr zum Suchen. Ich brauche sie zum Nachdenken.“

„Dann muss das Ding die Rohdaten liefern und nicht die Interpretation.“

„Und es muss sagen, woher es etwas hat. Wenn ich nicht nachprüfen kann, wo das herkommt, rufe ich damit keinen Kunden an.“

„Und wir brauchen weiter die Runde am Dienstag. Die fällt sonst weg, weil jeder denkt, er sei schneller allein.“

⁂

„Dritte Frage“, sagte Nadja. „Was kann schiefgehen? Und ich meine nicht technisch.“

Es dauerte länger, bis jemand antwortete.

„Dass wir weniger werden.“

„Sag das genauer.“

Er hat die Hand gehoben und wieder fallen lassen. „Wenn eine Maschine sieben Leuten die Arbeit abnimmt, brauchst du keine sieben Leute mehr.“

„Was noch?“

„Dass ich noch da bin und nichts mehr wert bin.“ Der Mann Anfang fünfzig hat es gesagt, ruhig, ohne Bitterkeit. „Ich bin gut in dem, was ab Januar die Maschine macht. Ich bin seit acht Jahren gut darin. Und ab Januar bin ich der, der prüft, ob die Maschine sich vertan hat.“

Niemand hat etwas gesagt.

„Das ist ein wichtiger Punkt“, sagte Nadja. „Danke.“

Und dann hat sie etwas gemacht, das ich ihr nicht beigebracht habe.

Sie hat nicht sofort geantwortet.

⁂

„Vierte Frage. Was müssen wir tun, damit das nicht eintritt?“

Zur Stellenfrage hat sie geantwortet, ohne sich hinter einer Zusage zu verstecken, die sie nicht halten kann.

„Für nächstes Jahr sage ich es zu. Die frei werdende Zeit geht in mehr Termine und nicht in weniger Menschen, und das ist auch der Grund, warum sich das Ganze überhaupt rechnet. Für übernächstes Jahr kann ich es nicht zusagen. Ich weiß nicht, was dann ist.“

„Das ist keine gute Antwort“, sagte einer aus der zweiten Reihe.

„Nein.“

Er hat genickt und nichts weiter gesagt.

Der andere Punkt war schwerer, und die Antwort darauf kam nicht von ihr.

„Wer bringt dem Ding eigentlich bei, wie wir das machen?“, fragte die Jüngere.

„Wir“, sagte Nadja. „Es lernt an unseren Unterlagen. An dem, was in den letzten Jahren geschrieben wurde.“

Der Mann Anfang fünfzig hat aufgesehen.

„An meinen Unterlagen.“

„An deinen auch. An den meisten sogar.“

Es war einen Moment still.

„Das ist ein Unterschied“, sagte er.

⁂

Das Neue hat Vorrang vor dem Alten, und deshalb kann sich ein Unternehmen überhaupt weiterentwickeln. Es darf sich diesen Vorrang nur nicht selbst nehmen. Er muss ihm gegeben werden, von denen, die vorher da waren, und die können das erst, wenn anerkannt ist, was sie aufgebaut haben.

In diesem Raum hat das ein einziger Satz bewirkt, und es war nicht einmal ein besonders schöner Satz. Es lernt an dem, was in den letzten Jahren geschrieben wurde.

Ein Mann, der zehn Minuten vorher gesagt hatte, er sei bald nur noch der Korrekturleser einer Maschine, saß plötzlich vor etwas anderem. Die Maschine kann das, was sie kann, weil er acht Jahre lang gut war.

Er hat es an diesem Tag nicht kommentiert. Zwei Wochen später hat er angeboten, die Beispielsammlung zu kuratieren, mit der das System weiter trainiert wird.

⁂

Es kamen an diesem Donnerstag noch drei Dinge heraus, die vorher niemand auf dem Zettel hatte.

Das Programm nennt die Quelle zu jeder Aussage. Das war eine Anforderung aus dem Raum, keine aus dem Konzept.

Die Dienstagsrunde bleibt und wurde sogar auf eine Stunde verlängert.

Und es gibt seither eine Liste mit Kunden, bei denen weiterhin von Hand recherchiert wird, weil sie zu heikel sind. Auf dieser Liste stehen elf Namen, und wer darauf kommt, entscheiden die Erfahrenen.

Der Rollout war im Januar. Ich habe im April nachgefragt.

Es hat keine Klärung gebraucht. Keine einzige. Niemand hat gekündigt, es gab keinen Krankenstand über dem Üblichen, und die Zahl der Erstgespräche lag im ersten Quartal um vierzig Prozent höher als im Vorjahr.

Einen hat es trotzdem gekostet, und das habe ich erst im Frühjahr erfahren.

⁂

In dem Raum saß eine Frau, die an jenem Donnerstag nichts gesagt hat. Sechs Jahre im Haus, sie macht die Recherche für die heiklen Kunden, und sie sagt in einer Runde mit elf anderen selten etwas.

Im Februar hat sie Nadja gefragt, ob sie in ein anderes Team wechseln kann. Als Grund hat sie gesagt, sie wolle etwas Neues machen.

Nadja hat nachgefragt, und es kam nichts. Sie hat zwei Wochen später noch einmal gefragt, und dann kam etwas.

Die Frau hatte im Dezember gehört, dass das System an den vorhandenen Unterlagen lernt, und sie hatte darin etwas verstanden, das niemand gesagt hatte: dass ihre Arbeit jetzt in einem Programm steckt und dass sie damit die Einzige ist, die man danach nicht mehr braucht.

Das stand nirgends, und es stimmte auch nicht. Nadja hat ihr zwei Stunden lang erklärt, warum es nicht stimmt, und die Frau hat ihr am Ende zugestimmt und ist im April trotzdem gewechselt.

Zwei Stunden Erklärung gegen etwas, das keine Frage der Information war. Die Recherche für die elf heiklen Kunden macht seitdem jemand anderes, und sie macht es anders.

Der SystemCheck sorgt dafür, dass die Menschen im Raum sagen dürfen, was sie befürchten. Er sorgt nicht dafür, dass sie es tun. Wer in einer solchen Runde schweigt, schweigt auch dann, wenn man ihn ausdrücklich einlädt, und danach braucht es noch ein Gespräch zu zweit, und zwar rechtzeitig.

Das habe ich Nadja nicht dazugesagt, als ich ihr die vier Fragen zeigte. Sie hat es zwei Monate später selbst herausgefunden und mir erzählt, und nicht umgekehrt.

⁂

„Wie viel hat das gekostet?“, fragte Christian, als ich es ihm erzählte.

„Vierzig Minuten am Donnerstag. Plus die drei Punkte, die daraus entstanden sind, und die kosten Geld, aber nicht viel.“

Er hat lange nichts gesagt.

„Bei der Provision hat es uns zwei Jahre gekostet.“

„Ja.“

„Und den Streit im Juli. Und zwei Urlaube.“

„Ja.“

Er hat den Stift genommen und wieder hingelegt.

„Wer hat es Nadja beigebracht?“

„Fabian.“

„Und dem?“

„Marek. Und Marek hat es hier gelernt, in den letzten drei Jahren, weil wir es an seinen eigenen Verletzungen durchgegangen sind.“

Christian hat genickt.

„Es geht also von unten nach oben.“

„Bei Ihnen ja.“

⁂

Ich bin an diesem Abend auf den Hof gegangen und habe eine Weile am Auto gestanden, ohne einzusteigen.

Diese Firma konnte inzwischen etwas.

Sie hatte eine Teamleitung, die einem Mitarbeiter sagen konnte, dass seine Arbeit nachgelassen hat, die vorher fragte, wie es zu Hause aussieht, und die beim ersten Mal nicht gewusst hatte, wie man ein solches Gespräch führt. Sie hatte eine Head of Business Development, die vier Fragen stellte, bevor sie etwas einführte.

Fünfundsiebzig Menschen, und die Mitte trug.

Und es gab in diesem Haus noch immer eine Sache, an die ich in zehn Jahren nicht herangekommen war, und wenn ich ehrlich war, hatte ich es zuletzt auch nicht mehr versucht.

Ich bin eingestiegen und habe es an diesem Abend zum ersten Mal seit Langem wieder gedacht.

Zwischen den beiden war es nie gut.

⁂

An jenem Abend habe ich es noch einmal versucht.

Alina stand im Flur, die Jacke schon an, und ich habe gesagt, was ich in zehn Jahren viermal gesagt hatte.

„Rufen Sie ihn an."

Sie hat nicht gefragt, wen. Das hat sie nie gefragt.

„Und was soll ich sagen?"

„Dass Sie ihn sprechen möchten. Mehr nicht."

Sie hat die Tasche von der einen Schulter auf die andere genommen und wieder zurück.

„Und wenn er auflegt?"

„Dann hat er aufgelegt."

Sie hat kurz gelacht, ohne dass etwas lustig gewesen wäre, und gesagt, sie denke darüber nach. Das hatte sie beim dritten und beim vierten Mal auch gesagt.

Dann ist sie zur Tür gegangen, und dabei ist mir etwas aufgefallen, das mir die vier Male davor entgangen war. Sie ging nicht schneller als sonst. Sie ging langsamer. Zwölf Schritte, für die sie sonst sieben braucht.

Ich habe mir das notiert, zusammen mit dem Datum, weil ich irgendwann wissen wollte, wie oft ein Mensch nein sagt, bevor er ja sagt.

⁂

Es hat mich zehn Jahre gekostet, in dieser Firma an einen Punkt zu kommen, an dem die Menschen sich gegenseitig helfen, ohne dass ich dabei bin. Und an demselben Abend habe ich verstanden, dass ich in diesen zehn Jahren an der ältesten Sache nichts getan hatte, außer sie zu erklären.

Kapitel 22: Die Wurzel zwischen den beiden

Ich habe an einem Sonntag im Mai meine Notizbücher aus zehn Jahren auf den Küchentisch gelegt. Ein paar Wochen vorher hatte Alina an einem Freitagnachmittag eine Zusage gegeben, Christian hatte seinen Stift parallel zur Tischkante gelegt, und seitdem ging mir das nicht mehr aus dem Kopf.

Es sind elf Stück. Ich habe sie nicht chronologisch durchgesehen, sondern rückwärts, und ich habe nur nach einem gesucht.

Nach einem Wort.

Es steht siebenundzwanzig Mal darin. Manchmal mit einem Datum daneben, manchmal mit einer Uhrzeit, einmal mit dem Zusatz, dass es in einer Sitzung gefallen sei, in der es eigentlich um die Umstellung des Ticketsystems ging.

Ben.

⁂

Man kann in siebenundzwanzig Notizen ein Muster erkennen, wenn man sie nebeneinanderlegt und aufhört, jede einzeln zu betrachten.

Das Wort fiel nie in einer Sitzung, in der es um Ben ging.

Es fiel bei einer Diskussion über Anteile. Es fiel, als über den Kauf einer kleineren Firma gesprochen wurde. Es fiel, als jemand fragte, warum die Firma nicht in einem Handelsregisterauszug ihre eigene Geschichte stehen habe. Es fiel zweimal auf Weihnachtsfeiern, beide Male nach elf Uhr abends.

Und es fiel, ohne dass jemand darauf reagierte.

Daran bin ich an diesem Sonntag hängengeblieben. Nicht dass der Name fiel. Dass er jedes Mal fiel wie ein Gegenstand, der zu Boden geht, und dass niemand sich danach bückte.

Auch ich nicht.

⁂

Ich muss an dieser Stelle etwas über mich schreiben, und ich habe lange überlegt, ob ich es tue.

Ich habe das nicht übersehen.

Im ersten Jahr, nach etwa vier Monaten, habe ich mit Alina einmal darüber gearbeitet. Nicht mit Christian, nur mit ihr, in einer Einzelsitzung. Wir sind zu dem Punkt zurückgegangen, an dem Ben ging, und davor zu dem, an dem es zwischen den beiden noch gut war, und sie hat mir eine Stunde lang erzählt, wie es damals war, als sie zu zweit eine Firma bauten.

Es war eine gute Sitzung.

Am Ende habe ich sie gefragt, was jetzt anders ist.

„Ich weiß jetzt, dass ich einen Anteil habe“, sagte sie. „Ich habe immer gedacht, es ist zwischen den beiden passiert und ich stand daneben.“

Das war viel. Für den Anfang war das sehr viel.

Und es war eben auch nur ein Teil. Sie konnte ihren Anteil sehen, sie konnte ihn noch nicht auflösen, denn dafür fehlten zwei Menschen im Raum: der, bei dem etwas entstanden war, und der, der in die Lücke gerückt ist.

Ich wusste das damals. Ich habe es ihr auch gesagt, und ich habe ihr gesagt, dass wir an ihrem Teil weiterarbeiten können und dass das etwas bringt, auch ohne die beiden anderen.

Wir haben das getan, in Abständen, über Jahre.

Was wir nicht getan haben, ist der Rest.

⁂

Warum?

Ich habe es mir an jenem Sonntag der Reihe nach beantwortet, und die Antwort besteht aus drei Teilen.

Der erste Teil: Der Mensch, um den es geht, war nicht da. Man kann einen Menschen dafür gewinnen, dass er will, das geht, und dafür gibt es gute Wege. Zwingen kann man ihn nicht. Wer es versucht, bekommt jemanden, der im Raum sitzt und es hinter sich bringen möchte, und damit ist nichts gewonnen.

Das heißt nicht, dass man nichts tun kann. Man arbeitet dann mit dem, der da ist, und man arbeitet an seinem Teil.

Genau das haben Alina und ich gemacht, über die Jahre, in mehreren Anläufen. Was sie selbst mitgebracht hatte, was aus ihrer Familie kam, warum sie es nicht aushält, wenn jemand leidet. Es hat sie verändert. Es hat sie stärker gemacht.

Wir haben in diesen Jahren mehrfach überlegt, wie man Ben ansprechen könnte. Wer der richtige Überbringer wäre, ob es ein Brief sein sollte, ob ein Dritter hilft. Einmal war Alina so weit, dass sie eine Nachricht geschrieben hat. Sie hat sie nicht abgeschickt, und ich habe sie nicht gedrängt, weil ein Mensch, den man in eine solche Sache hineinschiebt, hinterher nicht kraftvoll genug darinsteht.

An ihrem Teil des Puzzles hat sie gearbeitet. Der andere Teil lag bei jemandem, der nicht im Haus saß, und ein dritter Teil, wie sich zeigen sollte, bei einem Mann, der zwei Meter neben ihr saß und der bis heute nicht ein einziges Mal über diese Sache gesprochen hatte.

Der zweite Teil: Es lief, und es lief immer knapp.

Die Firma wuchs, die Ziele wuchsen mit, und die Kosten wuchsen den Zielen voraus. Also blieb Alina im Vertrieb und machte das Closing selbst, weil die Zahl sonst nicht kam. Also war Christian überall dort, wo eine Lücke aufging, weil sie sonst offen geblieben wäre. Beide hatten dadurch zu wenig Zeit für das, was Führung eigentlich ist, und aus dieser fehlenden Zeit entstand ein stetiger Nachschub an Verletzungen, die anschließend wieder aufgelöst werden mussten.

Und diese Auflösungen habe ich gemacht.

Provisionen, Führungsebenen, ein vergifteter Platz im Vertrieb, ein leerer Kasten im Organigramm, ein Berater, der eine Roadmap vorstellte. Es waren echte Dinge, jedes einzelne davon, und keines war erfunden, um mich zu beschäftigen.

Man arbeitet zehn Jahre lang an echten Dingen und merkt nicht, dass man dabei an einer Sache vorbeiarbeitet. Vor allem dann nicht, wenn die echten Dinge alle aus derselben Quelle kommen.

Der dritte Teil ist der, den ich mir nicht gern aufschreibe.

Ich habe irgendwann aufgehört, etwas davon zu verlangen.

Gesagt habe ich es weiter. Aber nach dem vierten oder fünften Anlauf habe ich es gesagt wie eine Wetterlage und nicht mehr wie eine Bedingung, und der Unterschied ist hörbar, auch wenn die Wörter dieselben sind. Es stand nicht mehr auf meiner Liste, es war nur noch etwas, das eben so war. Und die Spannung zwischen den beiden habe ich in dieser Zeit nicht mehr als das gelesen, was sie ist, sondern als das, womit man lebt.

Einmal habe ich mir diesen Satz doch gesagt, an einem Donnerstagabend im Auto, und ich habe ihn in derselben Minute zurückgenommen. Solche Sätze schreiben einen Menschen fest, und sie sind immer eine Verletzung.

Aber ich habe etwas getan, das in der Wirkung dasselbe ist. Ich habe ein Verhalten, das eine Ursache hat, so behandelt, als hätte es keine.

Gut zwei Jahre vorher hatte ich denselben zwei Menschen erklärt, dass man bei einem Menschen, der schwierig geworden ist, fragen muss, was dazwischen passiert ist.

Ich hatte es sogar aufgeschrieben und vorgelesen.

⁂

Es gibt einen Satz, den ich in diesem Buch schon einmal aufgeschrieben habe, damals über Christian.

Wissen ist nur der Trostpreis.

Ich habe an diesem Sonntag am Küchentisch gesessen, mit elf Notizbüchern und siebenundzwanzig Einträgen, und habe zum ersten Mal gesehen, für wen dieser Satz in dieser Geschichte eigentlich gilt.

Christian hat den SystemCheck nicht gemacht.

Ich habe ihn immer wieder angesprochen. Vor jeder größeren Sache, jahrelang, und irgendwann seltener. Nicht weil ich ihn für weniger wichtig hielt. Weil ich müde geworden bin, dasselbe zum zwölften Mal zu sagen und dabei zuzusehen, wie freundlich genickt und danach ohne ihn entschieden wird.

Und mit der ältesten Sache in diesem Haus ist es mir ähnlich ergangen. Ich habe sie benannt, siebenmal in zehn Jahren, das steht in den Büchern. Ich habe sie benannt und mich danach jedes Mal damit zufriedengegeben, dass ich sie benannt hatte.

Aussprechen, was ist, ist die eine Hälfte. Die andere ist, es so lange auszusprechen, bis jemand etwas damit tut.

Da war ich an jenem Sonntag angekommen.

Müdigkeit ist ein Grund. Sie ist nur kein guter.

An jenem Sonntag habe ich noch etwas zusammengerechnet, und ich schreibe es hin, weil ich in diesem Buch sonst von allen anderen verlange, ihre Zahlen anzusehen.

Zweihundertdreißig Tage, grob. So oft war ich in zehn Jahren in diesem Haus, und ich habe jeden einzelnen davon in Rechnung gestellt.

Für das, was in dieser Zeit entstanden ist, halte ich das für angemessen. An der ältesten Sache im Haus hat sich in diesen zweihundertdreißig Tagen nichts verändert. Beides steht nebeneinander, und keines hebt das andere auf.

⁂

Ich bin am Mittwoch hingefahren und habe um eine Stunde gebeten, nur mit den beiden.

„Worum geht es?“, fragte Christian.

„Um etwas, das ich Ihnen sieben Mal gesagt und nie durchgesetzt habe.“

Er hat die Augenbrauen hochgezogen. Alina hat den Stift hingelegt.

„Ich arbeite seit zehn Jahren mit Ihnen. In dieser Zeit haben wir vieles geklärt, und das meiste davon hat gehalten. Zwischen Ihnen beiden hat nichts gehalten. Wir haben es dreimal versucht, und jedes Mal war es zwei Wochen später wieder da.“

„Wir sind eben unterschiedlich“, sagte Christian.

„Diesen Satz habe ich hier oft gehört. Ich habe jedes Mal widersprochen und mich jedes Mal damit begnügt, widersprochen zu haben.“

Es wurde still.

„Er erklärt nichts“, habe ich gesagt. „Er beendet nur das Gespräch.“

⁂

„Ich stelle Ihnen beiden jetzt eine Frage, und ich möchte, dass Sie nicht sofort antworten.“

Sie haben genickt.

„Wann war es zwischen Ihnen beiden gut?“

Christian hat nach vier Sekunden gesagt: „Bremen.“

„Das war zweitausendfünfzehn. Da waren Sie beide seit knapp drei Jahren zusammen in dieser Firma. Ich frage nach dem Anfang.“

Er hat den Mund geöffnet und wieder geschlossen.

„Alina?“

Sie hat sehr lange nichts gesagt.

„Ich weiß es nicht“, sagte sie dann.

„Wie war Ihr erstes Jahr zusammen?“

„Wir haben gearbeitet.“

„War es gut?“

Sie hat auf ihre Hände gesehen.

„Es war eine schlimme Zeit“, sagte sie.

⁂

Es gibt in meiner Arbeit eine Voraussetzung, ohne die nichts geht, und sie lautet: Es muss einmal gut gewesen sein.

Wenn ich zwei Menschen dorthin zurückführen kann, kann fast alles gelöst werden, was danach kam.

Und wenn ich es nicht kann, dann hat das immer einen Grund, und es gibt eine überschaubare Zahl von Gründen. Einer davon ist, dass es tatsächlich nie gut war.

Bei Alina und Christian war es nie gut.

Nicht weil sie sich nicht mochten. Sie mochten sich vom ersten Tag an, und sie mögen sich bis heute.

Sondern weil in dem Moment, in dem Christian in diese Firma kam, ein anderer Mensch dabei war, seinen Platz zu verlieren.

⁂

„Christian, wann sind Sie eingestiegen?“

„Im März.“

„Und wann ist Ben gegangen?“

„Im Oktober.“

„Sieben Monate. Wie waren die?“

Er hat lange nichts gesagt.

„Anstrengend.“

„Wie oft haben Sie in diesen sieben Monaten mit ihm gesprochen? Nicht über Zahlen. Über das, was zwischen Ihnen war.“

„Gar nicht.“

„Und Sie, Alina? Wie oft haben Sie in diesen sieben Monaten mit Ben darüber gesprochen, was gerade mit ihm passiert?“

Sie hat den Kopf geschüttelt.

„Ich habe versucht, dass es funktioniert“, sagte sie. „Ich habe jeden Tag versucht, dass es zwischen den beiden funktioniert.“

„Und mit ihm?“

„Wir haben ja zusammen gewohnt.“ Sie hat gelächelt, es war ein furchtbares Lächeln. „Man redet nicht abends darüber, wenn man sich morgens im Büro schon nichts mehr zu sagen hat.“

⁂

„Was Sie beide hier haben“, habe ich gesagt, „ist nicht ein Konflikt zwischen zwei Menschen. Es sind zwei Menschen, die miteinander etwas gemacht haben, das nie ausgesprochen wurde. Und beide wissen es.“

„Wir haben nichts gemacht“, sagte Christian.

„Sie sind in eine Lücke gerückt, in der vorher ein Mensch stand.“

„Er ist gegangen.“

„Ja.“

Er hat die Kiefer aufeinandergesetzt.

„Ich habe seine Anteile gekauft. Zum Marktwert. Es gab einen Notar.“

„Ich bezweifle nichts davon. Sie haben getan, worum man Sie gebeten hat, und Sie haben diese Firma damit gerettet. Beides stimmt.“

„Was wollen Sie dann von mir?“

„Nichts, was Sie zu verantworten hätten.“

Er hat mich angesehen.

„Ich möchte nur, dass Sie einmal hinsehen, was das mit Ihnen macht. Wenn dieser Name fällt, sagen Sie, dass es lange her ist. Das haben Sie heute schon zweimal gesagt.“

„Es ist ja auch lange her.“

„Ja. Und trotzdem sagen Sie es jedes Mal.“

Er hat nichts erwidert.

„Wenn eine Sache wirklich vorbei ist, muss man das nicht dazusagen.“

Er hat lange auf die Tischplatte gesehen.

„Vor Jahren habe ich Ihnen einmal nachts eine Datei geschickt. Ein altes Dokument, von vor meiner Zeit.“

„Ich erinnere mich.“

„Ich habe damals nicht gewusst, warum.“ Er hat die Hände auseinandergenommen und wieder zusammengelegt. „Ich weiß es jetzt. Ich wollte, dass einer von uns beiden den Namen ausspricht. Und ich konnte es nicht sein, weil ich der bin, der von seinem Weggang profitiert hat.“

Alina hat den Kopf gehoben.

„Das hat damit nichts zu tun“, hat sie gesagt, und es kam zu schnell.

„Doch“, sagte Christian. „Und du weißt es seit zwölf Jahren besser als ich.“

⁂

Alina hat angefangen zu weinen, ohne Geräusch, wie Menschen weinen, die dabei weiterreden wollen und es nicht können.

Christian hat nach einer Weile die Hand ausgestreckt und sie auf ihren Unterarm gelegt.

Es ist die einzige Berührung zwischen diesen beiden Menschen, die ich in zehn Jahren gesehen habe.

⁂

„Was macht man da jetzt?“, fragte Christian.

„Drei der vier Voraussetzungen fehlen hier. Die vierte ist die einzige, die ich selbst herstellen kann, und die allein nützt nichts.“

„Nämlich?“

„Erstens war es zwischen Ihnen beiden nie gut. Das lässt sich beheben, aber nur, indem wir noch weiter zurückgehen, an den Punkt, an dem es zwi-

schen Ihnen, Alina, und Ben gut war, und an den Punkt, bevor Sie beide sich kannten.“

„Zweitens?“

„Zweitens fehlt jemand. Hier sitzt einer, der in eine Lücke gerückt ist, und eine, die zugesehen hat. Der Dritte, bei dem etwas entstanden ist, sitzt nicht hier.“

„Und drittens?“

„Drittens weiß ich nicht, ob dieser Mensch kraftvoll genug ist, um dabei zu sein. Vor zehn Jahren war er es nicht. Ich weiß nicht, wie es ihm heute geht.“

Alina hat aufgesehen.

„Sie wollen ihn fragen.“

„Ja.“

„Er wird nicht wollen.“

„Möglich.“

Sie hat die Hände in den Schoß gelegt.

„Ich habe seine Nummer noch“, sagte sie.

⁂

Ich habe an jenem Abend die elf Notizbücher wieder ins Regal gestellt, alle bis auf eines. Das erste. Darin steht, vier Monate nach meinem Anfang bei dieser Firma, ein Satz, den ich damals aufgeschrieben und danach nie wieder gelesen habe. Er lautet: Ohne ihn geht es nicht.

Kapitel 23: Der Garten

Die Nachricht war vier Zeilen lang, und Alina hat elf Tage gebraucht, um sie abzuschicken.

Sie hat mir den Text vorher gezeigt. Ich habe zwei Sätze herausgestrichen, in denen sie erklärte, warum sie sich meldet, und einen dritten, in dem stand, dass es keinen Druck gebe.

„Warum weg?“

„Weil jeder von beiden bei ihm ankommt wie eine Absicht.“

Beim vierten Satz hat sie den Stift festgehalten. Dort stand, worum es geht. Um die Zeit, als Christian kam.

„Den auch“, sagte ich.

„Nein.“

„Wenn Sie ihm vorher schreiben, worum es geht, geben Sie ihm etwas, das er ablehnen kann. Ohne den Satz muss er sich nur zu Ihnen verhalten und nicht zu der Sache.“

„Ich weiß.“ Sie hat den Zettel zu sich herübergezogen. „Und wenn er zweihundert Kilometer fährt und erst dann erfährt, worum es geht, dann habe ich ihn noch einmal in etwas hineingesetzt, von dem er nichts wusste. Das hatten wir schon.“

Darauf habe ich eine Weile nichts erwidert. Dann habe ich gesagt, sie solle es so machen, wie sie es für richtig hält. Das war keine Großzügigkeit. Mir fiel nichts ein.

Der Satz blieb drin.

Was übrig blieb, war ungefähr das hier: Sie denke seit Längerem an ihn. Es gehe um die Zeit, als Christian kam, und um etwas, das damals nie ausgesprochen worden sei. Sie würde ihn gern treffen, an einem Ort seiner Wahl, und wenn er nicht wolle, sei das in Ordnung und sie melde sich nicht wieder.

Zwischen dem Abschicken und seiner Antwort lagen sechs Tage. Am dritten hat sie abends angerufen und die Frage gestellt, die vorher hätte kommen müssen.

„Und wenn er nicht antwortet?“

Sie kommt fast immer zu spät, und sie kam auch bei ihr zu spät. Ich habe ihr gesagt, was ich in solchen Fällen sage.

Drei Dinge kann sie allein tun. Ihren eigenen Anteil ansehen, bis er wirklich der eigene ist und nicht mehr die Hälfte von etwas. Aufhören, über ihn zu reden, auch dann, wenn andere damit anfangen. Und dafür sorgen, dass sein Name im Haus wieder gesagt werden darf, in der Chronik, auf der Seite im Netz, in der Ansprache im Dezember. Das hat mit dem Abwesenden wenig zu tun und mit allen anderen viel, und es verändert eine Firma auch dann, wenn der, um den es geht, nie davon erfährt.

Eines kann sie nicht allein. Ihm abnehmen, was er trägt. Das kann nur er, und nur wenn er will, und ob er will, erfährt man nicht dadurch, dass man es dringender möchte als er.

„Und dann ist es vorbei?“

„Nein. Dann ist es offen. Das ist etwas anderes als vorbei, und es ist besser auszuhalten, als Sie gerade glauben.“

Sie hat das nicht gut gefunden. Gesagt hat sie es nicht.

Er hat am sechsten Tag geantwortet, mit einem Satz.

„Warum jetzt?“

⁂

Ich habe ihn zwei Wochen später getroffen, allein, in einem Café in einer anderen Stadt, weil er dort wohnt und weil ich es für richtig hielt, dass er nicht in ihre Räume kommen muss.

Er sah gut aus.

Das ist das Erste, was ich sagen möchte, weil man bei solchen Geschichten leicht einen gebrochenen Mann erwartet. Ben ist fünfundvierzig, er arbeitet seit acht Jahren in einem mittelgroßen Unternehmen im Produktmanagement, er hat wieder geheiratet, er wirkte ausgeruht.

„Ich weiß nicht, was Sie von mir wollen“, sagte er, bevor der Kaffee kam.

„Das ist ein guter Anfang.“

„Ich habe damit abgeschlossen. Das ist zwölf Jahre her.“

„Ja.“

„Es geht mir gut.“

„Das sehe ich.“

Er hat den Löffel genommen und wieder hingelegt.

„Warum haben Sie geantwortet?“

„Weil draufstand, worum es geht.“ Er hat die Schultern gehoben. „Sonst hätte ich zurückgeschrieben und gefragt, was sie meint, und dann hätte ich wieder dagesessen und darauf gewartet, dass mir jemand sagt, was los ist. Das kenne ich.“

Das war der Satz, den ich hatte streichen wollen.

„Was hat sie Ihnen erzählt?“

⁂

Ich habe ihm gesagt, was ich weiß, und ich habe ihm gesagt, woher ich es weiß, und dann habe ich ihn gefragt, wie es aus seiner Sicht war.

Er hat dreiundzwanzig Minuten geredet.

Die Länge einer Antwort auf diese Frage sagt etwas darüber, wie oft ein Mensch sie schon beantwortet hat. Ben hatte sie noch nie beantwortet.

Er hat von der Gründung erzählt, von den ersten drei Jahren, von einem Kunden in Rotterdam, von der Nacht, in der sie die erste Version fertig hatten und morgens um sechs am Hafen standen. Er hat lebendig geredet, mit Händen, und zweimal hat er gelacht.

Und dann kam der Punkt, an dem Christian in die Firma kam, und seine Stimme wurde anders.

Nicht lauter. Ordentlicher.

„Das war notwendig. Wir hatten keine Strukturen, das war mein Fehler, und er konnte das."

„Wie war es für Sie?"

„Es war notwendig."

„Das haben Sie schon gesagt."

Er hat mich angesehen, und da war er zum ersten Mal, dieser kurze Moment, in dem ein Mensch merkt, dass er gerade an einem Satz vorbeigeht, den er seit Jahren benutzt.

⁂

Wir haben an diesem Nachmittag drei Stunden gesprochen, und ich habe dabei nur eines geprüft.

Ob er es tragen kann.

Es gibt eine Voraussetzung, die nichts mit Willen zu tun hat und die sich durch gute Absicht nicht ersetzen lässt. Ein Mensch muss stark genug sein, um in einem solchen Gespräch zu sitzen. Sonst macht er dicht, oder er fällt in sein Leid.

Ben gehört zur zweiten Sorte.

Ich habe es an einer einzigen Stelle gemerkt.

„Sie haben eben gesagt, es sei Ihr Fehler gewesen, dass es keine Strukturen gab."

„War es ja auch."

„Und was war Christians Anteil?"

Er hat sofort die Hände gehoben.

„Der hat gemacht, was nötig war. Dem kann man nichts vorwerfen."

„Ich habe nicht nach einem Vorwurf gefragt. Ich habe nach seinem Anteil gefragt.“

Er hat zwei Sekunden gebraucht, und dann sind ihm die Augen nass geworden, und er hat sich sofort dafür entschuldigt.

Das ist es, was ich meine.

Vor mir saß ein Mann, der über den härtesten Teil seines Lebens sprechen konnte, ohne einen einzigen wütenden Satz zu sagen, und der weinte, sobald jemand ihn fragte, ob ein anderer einen Anteil hat.

⁂

„Waren Sie in Ihrem Leben schon einmal richtig wütend?“

„Wie meinen Sie das?“

„So, dass es jemand gemerkt hat.“

Er hat nachgedacht, ernsthaft, länger als bei jeder anderen Frage an diesem Nachmittag.

„Nein.“

„Nie?“

„Ich schreie nicht.“

„Das habe ich auch nicht gefragt.“

„Ich werde dann eher still“, sagte er. „Und dann gehe ich.“

Er hat es gesagt, ohne zu merken, was er gerade beschrieben hatte, und ich habe es an dieser Stelle nicht kommentiert.

⁂

Wir haben uns danach viermal gesehen, zwischen November und Februar, immer in derselben Stadt, immer nachmittags.

Es ging in diesen vier Terminen nicht um Nemuno.

Es ging um seinen Vater.

„Was hat Ihr Vater gemacht, wenn es Streit gab?“

„Nichts.“

„Was heißt nichts?“

„Er ist in den Garten gegangen.“ Ben hat gelächelt. „Wir hatten einen sehr gepflegten Garten.“

„Und Ihre Mutter?“

„Die hat geredet. Er ist in den Garten gegangen und sie hat geredet, meistens mit mir.“

„Wie alt waren Sie?“

„Sieben. Acht. Später auch.“

„Und was haben Sie gemacht?“

„Zugehört.“

⁂

Und dann kam die Geschichte, die er selbst für eine Nebensache hielt.

Sein Großvater hatte einen Betrieb. Eine Schlosserei mit vier Leuten, in einer Kleinstadt, aufgebaut nach dem Krieg. In den Sechzigern kam ein größerer Betrieb aus der nächsten Stadt und wollte übernehmen, und es gab einen Vertrag, und in diesem Vertrag stand, dass der Großvater weiter die Werkstatt leiten solle.

Er hat sie nicht weiter geleitet. Nach vier Monaten war er dort Angestellter, nach einem Jahr war er in einer anderen Halle, nach zwei Jahren war er raus.

„Und wie ging es ihm damit?“

„Keine Ahnung. Er hat nie darüber geredet.“

„Nie?“

„Kein Wort. Es gab bei uns überhaupt kein Wort dafür.“ Ben hat die Schultern gehoben. „Er hat danach Rosen gezüchtet. Ziemlich erfolgreich sogar.“

Ich habe an dieser Stelle nichts gesagt, und Ben hat nach einer Weile selbst angefangen zu lachen, und dann hat er aufgehört zu lachen.

„Der Garten“, sagte er.

„Ja.“

„Mein Vater. Und mein Großvater.“

„Und?“

Er hat lange auf den Tisch gesehen.

„Und ich bin gegangen, bevor sie mich rauswerfen konnten.“

⁂

Kurz, weil es sonst nach einer Weltanschauung klingt und weil ich davon nichts halte.

Jeder Mensch braucht zwei Kräfte, und ich habe sie am Anfang dieses Buches schon einmal nebeneinandergelegt.

Die eine nenne ich die Herzseite. Zuwendung, Wärme, Verbindung, das Vermögen, jemanden zu mögen und es zu zeigen. Ben hat davon reichlich. Er hatte davon schon immer reichlich, das war der Grund, warum die ersten Jahre dieser Firma funktioniert haben, und es ist bis heute der Grund, warum Menschen gern mit ihm arbeiten.

Die andere nenne ich die Schwertseite. Grenze, Konsequenz, Verantwortung, Stolz. Und dazu gehört auch die Fähigkeit, wütend zu werden, wenn einem etwas genommen wird.

Es geht nicht darum, dass ein Mensch das eine ist oder das andere. Beides muss gleichzeitig da sein, in ausreichender Menge. Fehlt eine Seite, wird es einseitig, und beide Einseitigkeiten richten Schaden an.

Von der Schwertseite hatte Ben fast nichts.

In seiner Familie wurde sie über drei Generationen nicht gelebt. Ein Großvater, dem sein Betrieb Stück für Stück entzogen wurde und der darüber schwieg und Rosen züchtete. Ein Vater, der bei Streit in den Garten ging. Ein Sohn, der still wird und dann geht.

Ich unterscheide an dieser Stelle sehr genau, und das habe ich mir angewöhnt, weil hier sonst schnell etwas behauptet wird. Was ich habe, ist ein sichtbares Muster. Dreimal dieselbe Bewegung, über drei Generationen. Daraus mache ich eine Arbeitshypothese, nämlich dass Bens Stille dort ihren Ursprung hat. Eine gesicherte Ursache ist das nicht, und ich kann sie auch nicht liefern.

Was ich sagen kann, ist, dass sich mit dieser Hypothese arbeiten lässt und dass sich danach etwas verändert hat, was sich vorher nicht verändern ließ. Für die Arbeit, um die es hier geht, reicht das. Es erklärt, warum ein Mensch in einem Klärungsgespräch nicht sitzen bleiben kann.

Und deshalb wäre jedes Gespräch, das ich vor zehn Jahren zwischen diesen dreien versucht hätte, gescheitert. Nicht am Willen. Nicht an Alina, nicht an Christian, nicht an mir.

An der Kraft eines Mannes, der über den härtesten Teil seines Lebens nur in dem Ton reden konnte, in dem seine Familie über solche Dinge geredet hat, nämlich gar nicht.

⁂

Was wir in diesen vier Nachmittagen gemacht haben, lässt sich schlecht beschreiben, weil es innere Arbeit ist und weil es von außen aussieht wie zwei Männer, die schweigend an einem Tisch sitzen.

Ich gebe deshalb nur wieder, was Ben gesagt hat.

Beim dritten Termin habe ich eine Frage gestellt, die zunächst wie ein Umweg aussah.

„Was wissen Sie über den Vater Ihres Großvaters?“

„Wenig. Er ist gestorben, als ich klein war.“

„Wo kam er her?“

„Aus Schlesien.“ Ben hat kurz aus dem Fenster gesehen. „Sie sind fünfundvierzig hier angekommen. Zu fünft, mit zwei Koffern.“

„Und was hatten sie davor?“

„Ein Haus. Und eine Werkstatt, glaube ich. Mein Großvater hat das mal erwähnt, ein einziges Mal, an einem Weihnachten.“

„Was hat er gesagt?“

„Dass sein Vater dort Schlosser war.“

Ich habe eine Weile nichts gesagt, und Ben ist mir gefolgt, ohne dass ich ihn führen musste.

„Der hat also auch alles verloren.“

„Ja.“

„Und dann hat mein Großvater das hier neu aufgebaut, und dann hat er es auch wieder verloren.“

„Ja.“

⁂

Wenn ein Muster über drei Generationen sichtbar wird, fange ich nicht in der Mitte an. Ob es dort wirklich beginnt, weiß ich nicht. Ich weiß nur, dass es dort am ehesten aufhört.

Ich habe Ben gebeten, sich seinen Urgroßvater vorzustellen. Nicht als alten Mann, den er kaum gekannt hat, sondern als den, der er fünfundvierzig war: ein Mann von vierzig, der auf einem Bahnsteig steht, mit zwei Koffern, einer Frau und drei halbwüchsigen Kindern, und der alles, was er sich aufgebaut hat, hinter sich gelassen hat.

„Wie geht es dem?“

„Schlecht.“

„Was genau?“

„Er ist…“ Ben hat nach dem Wort gesucht. „Er ist beschämt. Er steht da mit vierzig und hat seine Familie nicht ernähren können.“

„Hat er das zu verantworten?“

„Nein.“

„Wer dann?“

Ben hat mich angesehen.

„Sagen Sie es ruhig.“

„Der Krieg.“ Er hat den Kopf geschüttelt. „Die, die ihn angefangen haben. Er hat da überhaupt nichts entschieden. Er ist Schlosser gewesen.“

„Sagen Sie ihm das.“

„Wie, ihm sagen?“

„Stellen Sie ihn sich vor und sagen Sie es ihm. Innerlich, laut, wie Sie wollen.“

Er hat lange gebraucht. Dann hat er es gesagt, halblaut, und mittendrin ist er stecken geblieben und hat noch einmal von vorn angefangen.

„Und?“, habe ich gefragt.

„Er hört zu.“

„Was macht er?“

„Er steht anders da.“

⁂

Es fehlte noch etwas, und das ist der Teil, den Menschen am schwersten glauben können, bevor sie ihn erlebt haben.

Ein Mann, dem etwas genommen wird, trägt nicht nur Leid. Er trägt auch Wut. Und wenn diese Wut nirgendwohin kann, weil der, der sie verursacht hat, weit weg ist, unerreichbar oder tot, dann bleibt sie im Menschen und wird zu etwas anderem. Zu Schweigen. Zu Härte. Zu Rosen im Garten.

„Wo ist seine Wut?“, habe ich gefragt.

„Er hat keine.“

„Er hat sie nur nicht gezeigt.“

Ben hat genickt, langsam.

„Wem gehört sie?“

„Denen, die ihn vertrieben haben.“

„Dann geben Sie sie dorthin. Nicht Sie. Er.“

Es war eine Weile still im Raum.

Dann sagte Ben: „Er ist größer geworden.“

⁂

Von dort aus sind wir die Reihe nach vorn gegangen, und das ist der eigentliche Sinn dieser Arbeit.

„Ihr Großvater ist der Sohn eines Mannes, der jetzt aufrecht steht und der weiß, dass er nichts falsch gemacht hat. Wie wächst dieser Junge auf?“

„Anders.“

„Was ist anders?“

„Zu Hause wird geredet.“ Ben hat halb gelächelt. „Das klingt so klein.“

„Es ist nicht klein. Und jetzt kommt der Vertrag mit dem größeren Betrieb, und man nimmt ihm die Werkstatt Stück für Stück weg. Was macht er?“

Ben hat die Augen zugemacht.

„Er sagt etwas.“

„Was sagt er?“

„Dass das nicht die Abmachung war.“ Er hat die Hand gehoben. „Und dass er das nicht mit sich machen lässt.“

„Und wenn sie es trotzdem tun?“

„Dann geht er. Aber er geht anders.“

Ich habe an dieser Stelle etwas gefragt, das in dieser Arbeit oft die schwerste Frage ist.

„Darf es Ihrem Großvater besser gehen als seinem Vater?“

Ben hat mich angesehen, als hätte ich etwas Unanständiges gesagt.

„Warum sollte es ihm nicht besser gehen dürfen?“

„Das frage ich Sie.“

Er hat lange nachgedacht.

„Weil es sich anfühlt, als würde man den anderen alleinlassen“, sagte er dann.

„Ja. Genau so fühlt es sich an. Und deshalb halten Kinder es ihren Eltern oft gleich, ohne dass es je jemand von ihnen verlangt hätte. Fragen Sie ihn.“

„Wen?“

„Den Urgroßvater. Ob sein Sohn es besser haben darf als er.“

Ben hat die Augen wieder zugemacht, und diesmal dauerte es nur kurz.

„Er sagt, dafür ist er ja gegangen.“

⁂

Danach ging es deutlich schneller, wie ich es häufig erlebe, wenn oben etwas frei wird.

„Und Ihr Vater? Der Sohn eines Mannes, der gesagt hat, dass das nicht die Abmachung war?“

„Der geht nicht in den Garten.“

„Was macht er?“

„Der bleibt am Tisch sitzen.“ Ben hat kurz gelacht, und dann ist ihm etwas ins Gesicht gestiegen, was ich nicht beschreiben kann. „Der bleibt sitzen und streitet mit meiner Mutter, und ich muss nicht zuhören.“

„Und was ist das für ein Junge, der einen solchen Vater hat?“

Er hat nicht sofort geantwortet.

„Einer, der weiß, dass man bleiben kann“, sagte er.

⁂

Ich habe ihn am Ende dieses Termins gefragt, ob sich etwas verändert hat.

„Ich weiß es nicht.“

„Was ist im Körper?“

Er hat einen Moment in sich hineingehorcht.

„Weiter“, sagte er. „Als hätte da vorher was gedrückt und jetzt ist da Platz.“

Das ist die Antwort, die ich hören wollte, und sie fällt in fast jeder dieser Arbeiten so oder ähnlich.

Es geht bei dieser Arbeit nicht darum, die Vergangenheit schönzureden. Der Urgroßvater hat alles verloren, das bleibt. Der Großvater hat seine Werkstatt verloren, das bleibt auch. Es ändert sich nichts an dem, was geschehen ist.

Es ändert sich, wohin es gehört.

Das Leid gehört denen, die es getragen haben, und sie dürfen es zeigen. Die Wut gehört denen, die es verursacht haben, und nicht denen, die sie seither in sich tragen. Und die Kraft, die dabei die ganze Zeit gebunden war, wird frei und geht dorthin, wo sie eigentlich hingehört: an die Nachfahren.

⁂

Beim vierten Termin ist etwas passiert, das ich nicht geplant hatte und das man auch nicht planen kann.

Wir waren wieder bei jener Sitzung vor zwölf Jahren, in der Christian den ersten Organisationsplan vorstellte, mit den Verantwortungsbereichen, und Bens Name stand an einer Stelle, an der er selbst ihn nicht vermutet hätte.

Ich habe gefragt, was er in diesem Moment gedacht hat.

„Dass es sinnvoll ist.“

„Und was war im Körper?“

Er hat die Hand auf den Bauch gelegt, unbewusst, während er sagte:

„Nichts.“

Und dann hat er die Hand angesehen.

Es hat vielleicht zehn Sekunden gedauert, und dann ist dieser sehr ruhige, sehr höfliche Mann in einem Café in einer fremden Stadt laut geworden.

Es waren nicht viele Sätze. Es war einer, und er hatte drei Teile, und ich schreibe ihn hier nicht auf, weil er ihm gehört.

Danach hat er ein paar Minuten geatmet.

Dann hat er gesagt: „Entschuldigung.“

Und dann hat er gesagt: „Nein. Keine Entschuldigung. Das war fällig.“

⁂

Ich habe ihn am Ende dieses Termins gefragt, ob er sich vorstellen könne, den beiden gegenüberzusitzen.

„Was soll das bringen?“

„Das weiß ich vorher nicht.“

„Und wenn ich anfange zu heulen?“

„Dann heulen Sie.“

„Und wenn ich so werde wie eben?“

„Dann sind Sie so, wie Sie eben waren, und die beiden werden das aushalten.“

Er hat lange nichts gesagt.

„Ich habe zwölf Jahre lang gedacht, dass ich nichts von denen will.“

„Und?“

„Ich will was von denen.“ Er hat den Kopf geschüttelt, über sich selbst. „Ich weiß nur nicht, was.“

„Das ist genug, um anzufangen.“

⁂

Wir haben den Termin für den zwölften April festgelegt, in einem Raum, den keiner von ihnen kannte, in einer Stadt, in der keiner von ihnen arbeitet. Alina wollte wissen, was sie mitbringen soll. Christian hat gefragt, wie lange es

dauert und ob es einen Ablauf gibt. Und Ben hat gefragt, ob er auch wieder gehen darf.

Kapitel 24: Vier Stühle

Der Raum lag im dritten Stock eines Hauses, das früher eine Druckerei war. Vier Stühle, ein Tisch, ein hohes Fenster nach Norden. Ich hatte ihn ausgesucht, weil er niemandem gehörte.

Christian war an diesem Tag nicht dabei.

Das war die erste Entscheidung, die ich getroffen habe, und es ist eine, über die ich mit beiden vorher gesprochen hatte. Man bringt nicht drei Menschen in einen Raum, wenn zwei davon eine Geschichte haben, die älter ist als mit dem dritten. Man fängt bei den Frühesten an. Was zwischen Alina und Ben liegt, geht Christian erst etwas an, wenn es zwischen Alina und Ben geklärt ist.

Ben kam zwölf Minuten zu früh, mit einer Jacke über dem Arm, die er die ganzen drei Stunden nicht abgelegt hat.

Alina kam vier Minuten zu spät, was ihr noch nie passiert ist.

⁂

„Bevor wir irgendetwas anderes tun, stellen Sie sich bitte beide Ihre Vorfahren hinter sich. Alina, Sie haben das im letzten halben Jahr geübt. Ben, wir haben das dreimal gemacht."

Es dauert an dieser Stelle immer eine Weile. Ein Mensch, der sich vorstellt, dass hinter ihm zwei, vier, acht Menschen stehen, von denen er abstammt, und dass diese Menschen aufrecht dastehen und ihm ihre Kraft geben, sieht dabei zunächst aus, als säße er einfach nur da.

Nach etwa zwei Minuten habe ich Ben gefragt, wie es ist.

„Warm im Rücken."

„Alina?"

„Ich spüre meine Großmutter.“ Sie hat kurz gelacht. „Die hätte hier ganz schön was zu sagen.“

„Und jetzt sehen Sie sich bitte an.“

Sie haben sich angesehen.

„Ben, was sehen Sie?“

Es hat gedauert.

„Sie ist größer“, sagte er. „Sie sitzt anders.“

„Alina?“

„Er ist da.“ Ihre Stimme ist ein Stück nach unten gegangen. „Er ist zum ersten Mal seit Jahren wirklich da.“

⁂

Dort fange ich immer an.

„Und jetzt die Frage: Wenn Sie beide sich so kennengelernt hätten, wie Sie sich jetzt sehen. Wie wäre das gewesen?“

Ich stelle diese Frage immer, und ich weiß nie, was kommt.

Manchmal sagen Menschen, dass sie dann gar nicht zusammengekommen wären. Das ist eine gute Antwort und keine traurige, und sie erklärt oft alles, was danach geschah.

Manchmal sagen sie das Gegenteil.

„Dann wäre es genauso gewesen“, sagte Alina. „Nur ehrlicher.“

Ben hat genickt.

„Wir hätten dieselbe Firma gemacht“, sagte er. „Und wir hätten uns zwei Jahre früher gesagt, dass wir kein Paar mehr sind.“

Sie haben beide gleichzeitig eingeatmet.

⁂

„Erzählen Sie mir vom Anfang. Nicht von der Firma. Von Ihnen.“

„Wie weit zurück?“, fragte Alina.

„So weit, dass es gut war.“

Sie hat Ben angesehen, und Ben hat auf den Tisch gesehen, und dann hat er den ersten Satz gesagt.

„Wir hatten eine Küche.“

„Erzählen Sie.“

„Eine Küche in einer Wohnung in der Sternstraße. Zwei Laptops, ein Tisch, ein Kühlschrank, in dem nichts war.“ Er hat leicht den Kopf geschüttelt. „Wir haben da eineinhalb Jahre gearbeitet.“

„Der Kühlschrank ging nicht“, sagte Alina.

„Der ging.“

„Der ging nicht, Ben. Der hat nur gebrummt.“

Und dann haben sie fünfzehn Minuten geredet, und ich habe in dieser Zeit nichts gesagt.

⁂

„Und wann war es zum ersten Mal nicht mehr gut?“

Beide haben gesagt: als es größer wurde.

Das ist die Standardantwort, und sie stimmt nie. Es wird nicht schlecht, weil etwas größer wird. Es wird schlecht an einem bestimmten Tag, an dem etwas Bestimmtes geschieht.

„Ich brauche einen Tag.“

Es hat lange gedauert.

Dann hat Ben gesagt: „Dirk.“

⁂

Dirk war der dritte Mensch in dieser Firma. Ich habe an anderer Stelle in diesem Buch über ihn geschrieben, über den Platz, den er hinterlassen hat, und

über einen Mann, der Jahre später auf diesem Platz saß, ohne zu wissen, was dort geschehen war.

Ich wusste bis zu diesem Nachmittag nicht, wie er in die Firma gekommen war.

„Was war mit Dirk?“

„Ich habe ihn eingestellt“, sagte Alina.

„Und?“

„Ich habe es Ben gesagt, als der Vertrag unterschrieben war.“

⁂

„Ben, beschreiben Sie den Moment. Nur, was eine Kamera gesehen hätte.“

Es hat wieder gedauert.

„Sie kam rein und hat gesagt, dass sie jemanden gefunden hat, der verkaufen kann, und dass er am Ersten anfängt. Sie hatte eine Mappe dabei. Ich habe gefragt, seit wann sie mit ihm spricht, und sie hat gesagt, seit drei Wochen.“

„Und die Wirkung? Was war in Ihrem Körper?“

Er hat nicht sofort geantwortet.

„Kalt“, sagte er dann. „Von hier bis hier.“ Er hat vom Brustbein zum Hals gezeigt. „Und ich habe angefangen, Papier zu sortieren, obwohl da nichts zu sortieren war.“

Alina hat die Hand vor den Mund gelegt.

„Sagen Sie nichts“, habe ich gesagt. „Noch nicht.“

⁂

Was danach kam, dauerte vier Minuten, und an Sätzen dieser Art ist nichts zu verbessern.

„Ben. Es tut mir leid, dass dir kalt geworden ist. Es tut mir leid, dass du dagesessen und Papier sortiert hast. Das war nicht meine Absicht.“

Er hat genickt, sehr schnell, so wie Menschen nicken, wenn sie möchten, dass etwas vorbeigeht.

„Ben, ist es angekommen?“

Ich frage das an dieser Stelle immer, und ich frage nach etwas ganz Bestimmtem. Nicht danach, ob es ihm besser geht. Sondern danach, ob er ihr abnimmt, dass es nicht ihre Absicht war.

„Ja“, sagte er. „Das nehme ich ihr ab.“

„Sagen Sie es ihr.“

Er hat aufgesehen.

„Ich nehme dir das ab“, sagte er. „Dass du das nicht wolltest. Das war nie deine Art.“

⁂

Damit ist das Leid gesehen, und damit ist die Hälfte getan.

Die andere Hälfte ist die Wut.

„Ben, ist noch Wut da?“

Er hat einen Moment in sich hineingehört.

„Ja.“

„Wie viel?“

„Genug.“

„Alina, die gehört Ihnen.“

Sie hat ihn angesehen.

„Du bist zu Recht wütend auf mich“, sagte sie. „Ich habe drei Wochen mit einem Mann über unsere Firma gesprochen und dir nichts davon erzählt. Ich nehme den Anteil der Wut, für den ich verantwortlich bin.“

Ben hat den Kopf gehoben.

Und dann ist etwas passiert, das ich in siebenundzwanzig Jahren vielleicht zehnmal gesehen habe. Er hat nichts gesagt und nicht geweint, sondern seine

Schultern sind heruntergegangen, um vielleicht zwei Zentimeter, und sie sind unten geblieben.

„Weg“, sagte er.

⁂

Es fehlte noch ein Schritt, und er ist der, den die meisten für überflüssig halten und ohne den nichts weitergeht.

Nicht ich sage es. Nicht Ben. Sie.

„Alina, wenn Sie diesen Tag noch einmal hätten, mit dem, was Sie heute wissen und mit der Kraft, die Sie heute haben. Was hätten Sie getan?“

Sie hat nicht lange gebraucht.

„Ich hätte mich mit dir hingesetzt, bevor ich überhaupt mit jemandem spreche“, sagte sie. „Wir hätten uns die Zahlen angesehen und festgestellt, dass wir jemanden brauchen, der verkauft.“

„Und dann?“

„Dann hätten wir zusammen gesucht.“ Sie hat Ben angesehen. „Und du hättest bei den Gesprächen dabeigesessen.“

„Das hätten wir sowieso gemerkt“, sagte er. „Wir hatten dreißig Anfragen im Monat und keine Zeit.“

„Ja.“

„Wir hätten sogar dieselbe Entscheidung getroffen.“

„Wahrscheinlich sogar denselben Mann.“

⁂

„Ben, was macht das mit Ihnen?“

Ben hat die Tischkante angesehen.

„Dann hätte ich gewusst, dass ich noch dabei bin.“

„Und wie wäre der Sommer danach gewesen?“

Sie haben beide angefangen zu überlegen, und man konnte ihnen zusehen, wie sie eine andere Version ihrer eigenen Geschichte durchgingen.

„Anders“, sagte Ben.

„Genauer.“

„Ich hätte nicht angefangen, abends zu Hause zu bleiben.“

⁂

Das war der Punkt, an dem die zweite Verletzung auf den Tisch kam, und diesmal in die andere Richtung.

Denn ein Mensch, der sich zurückzieht, tut damit etwas. Er will es nicht, er merkt es meistens nicht, und die Wirkung ist trotzdem da.

„Alina, was ist in dem Sommer bei Ihnen entstanden?“

Sie hat auf ihre Hände gesehen.

„Ich stand da“, sagte sie. „Ich habe alles allein gemacht. Ich habe abends im Büro gesessen und gedacht, wenn ich jetzt aufhöre, ist alles weg, und er sitzt zu Hause und liest.“

„Und im Körper?“

„Im Nacken.“ Sie hat mit der Hand hingefasst und sie wieder heruntergenommen. „Hart wie ein Brett, immer abends, wenn die anderen gegangen waren. Zwei Jahre lang.“

Ben hat sie angesehen, und ich habe gesehen, wie ihm etwas klar wurde, das er in zwölf Jahren nicht gesehen hatte.

„Ich dachte, du kommst gut zurecht.“

„Ich kam nicht gut zurecht.“

Er hat durchgeatmet.

„Es tut mir leid, dass du das zwei Jahre lang jeden Abend im Nacken hattest. Und dass ich nicht da war. Das war nicht meine Absicht.“

Er hat einen Moment gewartet.

„Und du bist zu Recht wütend auf mich dafür. Ich nehme sie.“

⁂

So sind wir durch ihre Jahre gegangen.

Es waren fünf Punkte bis zu dem Frühjahr, in dem Christian kam, und wir haben für die ersten beiden zwei Stunden gebraucht und für die letzten drei zwanzig Minuten. Das ist normal. Wenn die frühen Steine wieder stehen, fallen die späteren nicht mehr um.

Um kurz nach vier waren wir an dem Punkt angekommen, an dem sie beide nicht mehr weiterkamen, und es war nicht die Firma.

⁂

Es wurde sehr still im Raum.

Ich habe an dieser Stelle nichts getan, weil man an dieser Stelle nichts tut. Man wartet, bis der Mensch, den es angeht, entscheidet, ob er es sagen will.

Alina hat es gesagt.

„Ben, wir waren schon vorher nicht mehr zusammen."

„Ich weiß."

„Nein, du weißt es nicht. Wir haben in derselben Wohnung gewohnt und wir haben zusammen eine Firma gehabt, und wir waren zwei Jahre vor Christian schon kein Paar mehr. Das hat nichts mit ihm zu tun."

Ben hat die Augen zugemacht.

„Ich habe es mir all die Jahre anders erzählt."

„Ich weiß."

„Es war leichter so." Er hat die Augen wieder geöffnet. „Wenn er es kaputt gemacht hat, dann war es vorher heil."

⁂

Warum war dieser Satz jetzt möglich und drei Stunden vorher nicht?

Hätte Alina ihn zu Beginn gesagt, wäre er eine Widerlegung gewesen. Ein Mensch, der verletzt ist und dem man erklärt, dass seine Version der Geschichte nicht stimmt, wird sie ab diesem Moment mit aller Kraft verteidigen, weil sie das Einzige ist, was er noch hat.

Nachdem sein Leid gesehen und seine Wut genommen worden ist, ist es kein Angriff mehr.

Es ist eine Auskunft.

Und ein Mensch, dem nichts mehr weggenommen wird, kann Auskünfte annehmen, auch unangenehme.

Das ist keine Technik. Das ist die Reihenfolge, und die Reihenfolge ist alles, was ich in siebenundzwanzig Jahren wirklich gelernt habe.

⁂

Wir haben um Viertel nach fünf aufgehört.

An der Tür hat Ben seine Jacke angezogen, die er die ganze Zeit über dem Arm getragen hatte, und dann hat er sich noch einmal umgedreht.

„Der Kühlschrank ging wirklich nicht“, sagte er.

Alina hat gelacht, und es war das erste Mal an diesem Tag.

⁂

Neun Tage später

Derselbe Raum. Diesmal vier Stühle, und diesmal wurden alle vier gebraucht.

Ich habe darauf geachtet, wo sie sich hinsetzen, und ich achte darauf nicht aus Ordnungsliebe. Menschen setzen sich, ohne nachzudenken, so hin, wie sie im System zueinander stehen, und wenn man das anschaut, spart man sich manchmal eine halbe Stunde Fragen.

Alina hat sich ans Fenster gesetzt. Sie war die Erste in dieser Firma.

Ben hat sich neben sie gesetzt, ohne dass ich etwas sagen musste.

Christian hat einen Moment gestanden und sich dann an die Seite gesetzt, dorthin, wo jemand sitzt, der später kam und der gebraucht wurde.

„Passt das so?“, hat er gefragt.

„Das passt genau so.“

⁂

Die erste halbe Stunde gehörte Christian, und zwar zum Zuhören.

Erzählen müssen es deshalb die beiden selbst. Nicht ich. Ich war zwar dabei, aber was ich weitergebe, ist ein Bericht, und ein Bericht verändert bei niemandem etwas.

Alina hat angefangen, Ben hat an drei Stellen ergänzt, und einmal haben sie sich widersprochen und es ausgeräumt, während Christian danebensaß.

Christian hat zugehört, und an einer Stelle hat er unterbrochen.

„Du hast mich nie gefragt, warum ich gekommen bin.“

Ben hat aufgesehen.

„Nein.“

„Willst du es wissen?“

„Ja.“

„Sie hat mich angerufen und gesagt, dass die Firma in vier Monaten weg ist“, sagte Christian. „Ich habe gedacht, ich helfe zwei Leuten, die etwas Gutes gebaut haben. Ich habe nicht eine Sekunde gedacht, dass ich jemandem etwas wegnehme.“

⁂

„Ben, was war im März, als er kam?“

„Erleichterung.“

Ich habe gewartet.

„Wirklich“, sagte er. „Ich war erleichtert. Es war jemand da, der das konnte, was wir nicht konnten. Wir haben zu zweit eine Firma gebaut, in der keiner von uns beiden jemals gesagt hat, dass etwas nicht geht. Wir konnten das nicht. Beide nicht.“

Das ist der klarste Satz, der an diesen beiden Nachmittagen gefallen ist, und er hat mir etwas erklärt, das ich zehn Jahre lang für einen Zufall gehalten hatte.

Zwei Menschen, die alles konnten außer Grenzen ziehen. Sie hatten Wärme, sie hatten Ideen, sie hatten Ausdauer, und keiner von beiden hatte ein Schwert.

Deshalb ist diese Firma fast gekentert.

Und deshalb musste jemand kommen, der eines hatte.

⁂

„Und wann war es dann nicht mehr gut?“

„Im Juni.“

„Was war im Juni?“

„Der Plan.“ Ben hat kurz gelacht, ohne Freude. „Er hat einen Organisationsplan vorgestellt. Ein Blatt, alle Bereiche drauf, Verantwortlichkeiten. Ich stand unter Produkt. Und darüber stand niemand mehr.“

„Was heißt niemand mehr?“

„Über Produkt stand nichts. Über allem anderen stand entweder sie oder er.“

Christian hat den Kopf gehoben.

„Christian. Nicht erklären.“

Er hat den Mund wieder zugemacht.

„Ben, die Wirkung?“

„Heiß im Gesicht. Und ich habe zugestimmt.“

„Sie haben zugestimmt.“

„Ich habe gesagt, dass es sinnvoll ist.“ Er hat die Schultern gehoben, und in dieser Bewegung lagen zwölf Jahre. „Es war ja auch sinnvoll.“

⁂

Christian hat länger gebraucht als Alina neun Tage zuvor.

Er hat dreimal angesetzt. Beim ersten Mal kam eine Erklärung, beim zweiten Mal eine halbe, und beim dritten Mal hat er die Hände auf den Tisch gelegt und ist bei dem Satz geblieben.

„Ben. Es tut mir leid, dass dir heiß geworden ist, als du dieses Blatt gesehen hast. Und dass du danach ja gesagt hast, obwohl es nicht so war. Das war nicht meine Absicht.“

„Ich weiß, dass es nicht deine Absicht war.“

„Ich weiß, dass du das weißt.“

Er hat einen Moment gewartet, und dann ist er weitergegangen, ohne dass ich ihn dazu auffordern musste.

„Und du bist zu Recht wütend auf mich. Ich habe ein Blatt gemacht, auf dem du kleiner warst als vorher, und ich habe nicht ein einziges Mal mit dir darüber gesprochen. Vier Monate lang nicht. Ich nehme den Anteil der Wut, für den ich verantwortlich bin.“

Ben hat die Hände geöffnet, ohne etwas zu sagen, und ein paar Sekunden später hat er genickt.

⁂

„Christian, wenn Sie diesen Juni noch einmal hätten. Was würden Sie tun?“

Er hat sofort geantwortet, und das war bei ihm zu erwarten, weil er über Abläufe nie lange nachdenken muss.

„Ich würde das Blatt nicht in der Runde zeigen. Ich würde vorher zu ihm gehen.“

„Und dann?“

„Ich würde ihm sagen, dass ich einen Vorschlag habe, wie wir die Bereiche ordnen, und dass er in diesem Vorschlag an einer Stelle steht, die kleiner aussieht als das, was er aufgebaut hat.“ Er hat den Kopf gehoben. „Und dass ich das weiß.“

Ich habe gewartet.

„Und ich würde ihn fragen, wo er sich sieht“, sagte Christian. „Vorher. Nicht danach.“

„Und wenn er etwas anderes gesagt hätte als das, was auf Ihrem Blatt stand?“

„Dann hätte das Blatt anders ausgesehen.“

Er hat einen Moment innegehalten, und dann kam ein Satz, den ich so nicht erwartet hatte.

„Ich habe damals gedacht, dass eine gute Struktur für sich selbst spricht. Wenn sie richtig ist, muss man sie nicht verhandeln.“

„Und heute?“

„Heute weiß ich, dass es nicht darauf ankommt, ob eine Struktur richtig ist. Es kommt darauf an, was sie bei denen auslöst, die darin vorkommen.“

⁂

Ben hat ihn angesehen, lange.

„Ich hatte immer Angst, dass ich dich hasse.“

Christian hat nichts gesagt.

„Und ich hasse dich nicht.“ Ben hat den Kopf geschüttelt. „Ich war neidisch. Du konntest etwas, was ich nicht konnte, und du hast es getan, und dann war ich überflüssig.“

„Du warst nicht überflüssig“, sagte Christian.

„Für die Firma schon.“

Ben hat nicht sofort weitergesprochen.

„Und das ist in Ordnung. Ich weiß seit neun Tagen, dass das der einzige Teil war, um den es ging.“

⁂

Wir sind danach durch die sieben Monate gegangen, die zwischen Christians Eintritt und Bens Weggang liegen, und es ging schneller, als ich erwartet hatte.

Es waren vier Punkte, und bei zweien davon war Christian nicht der Verursacher, sondern Alina, die zwischen den beiden vermittelt hatte, ohne mit einem von beiden offen zu sprechen.

Das ist übrigens der häufigste Fehler von Menschen mit einer starken Herzseite, und er ist gut gemeint: Sie halten den Frieden, indem sie zwischen zwei anderen hin und her gehen und beiden erklären, wie der jeweils andere es gemeint hat. Was dabei entsteht, sind zwei Menschen, die nie miteinander sprechen und beide glauben, es sei geklärt.

⁂

Um zehn nach sechs waren wir in der Gegenwart angekommen.

Ich habe die Frage gestellt, die zum Schluss gehört.

„Braucht es noch einen äußeren Ausgleich?“

Ich habe die Frage nicht an Ben gerichtet. Ich richte sie nie an den Verletzten. Wer seinen Ausgleich einfordern muss, bekommt am Ende etwas, das er sich geholt hat, und das ist keiner. Das ist eine Zahlung.

Also habe ich Alina und Christian angesehen und gewartet.

Es hat lange gedauert. Länger als alles andere an diesem Nachmittag.

Dann hat Christian sein Telefon herausgenommen.

„Auf unserer Seite steht ein Satz über die Gründung.“

Er hat die Seite aufgerufen und das Telefon auf den Tisch gelegt, so dass alle drei daraufsehen konnten.

„Da steht: gegründet von Alina Riedl.“

Es war still.

„Das ist falsch“, sagte Alina. „Das ändern wir am Montag.“

⁂

Ben hat auf das Telefon gesehen und eine Weile nichts gesagt.

Dann hat er den Satz gesagt, auf den dieses ganze Kapitel hinausläuft. Er hat ihn in der Vergangenheit gesagt, und das war der ganze Unterschied.

„Ich wollte immer nur, dass ich vorkomme.“

⁂

Sie sind um kurz vor sieben gegangen, alle drei getrennt, und niemand hat jemanden umarmt.

⁂

Ich bin an diesem Abend als Letzter aus dem Haus gegangen und habe im Auto zehn Minuten gesessen, ohne den Motor zu starten. Zwölf Jahre, zwei Nachmittage.

Kapitel 25: Was sich löst, und was bleibt

Sie hatte die Jacke nicht an.

Das ist das Erste, was mir aufgefallen ist, und ich weiß, dass das nach wenig klingt. Silke saß mir gegenüber, im selben Raum im zweiten Stock, es war Mai, und sie trug eine Bluse und keine Jacke.

„Wie geht es Ihnen?“

„Gut.“

„Seit wann?“

Sie hat gelächelt.

„Sie fragen das immer noch so.“

„Ja.“

„Seit dem Winter“, sagte sie. „Wirklich. Jonas fragt mich seit Januar jede Woche etwas, von dem er glaubt, dass nur ich es weiß. Manchmal weiß ich es nicht, und dann sagen wir das eben.“

„Das freut mich.“

„Ich habe auch die Beispielsammlung mitgemacht“, sagte sie. „Für das neue System. Mit dem Kollegen aus dem Business Development, der das kuratiert.“

Dann hat sie den Becher abgesetzt.

„Es gibt trotzdem was.“

⁂

„Am Donnerstag hat ein Kunde angerufen. Bei mir, nicht bei der Hotline, weil er mich seit zehn Jahren kennt. Er wollte wissen, ob die Umstellung im Juli kommt.“

„Und?“

„Ich habe gesagt, dass ich es nachsehe, und dann habe ich es nachgesehen, und dann war es schon zugesagt.“

„Von wem?“

„Von Alina. Vor zwei Wochen. In einem Verkaufsgespräch.“

„Wusste Jonas davon?“

„Nein.“

„Und was war bei Ihnen los, als Sie es gesehen haben?“

Sie hat sich Zeit gelassen, und es war eine andere Art von Zeitlassen als vor einem Jahr.

„Erst gar nichts“, sagte sie. „Und dann kam so ein alter Reflex. So ein Ach ja.“

„Beschreiben Sie das Ach ja.“

„Ach ja, so läuft das hier.“

⁂

Ich bin an diesem Nachmittag mit einer Frage nach Hause gefahren, und es war nicht die Frage, die ich erwartet hatte.

Vier Wochen vorher hatten drei Menschen in einem Raum im dritten Stock einer alten Druckerei etwas aufgelöst, das zwölf Jahre alt war. Ich hatte im Auto gesessen und gedacht, dass jetzt alles anders wird.

Und jetzt saß eine Frau vor mir und sagte: Ach ja, so läuft das hier.

Die Frage, mit der ich nach Hause gefahren bin, lautete: Was genau habe ich eigentlich erwartet?

⁂

Das muss ordentlich gesagt sein, weil an dieser Stelle in meinem Beruf die meisten Missverständnisse entstehen, und zwar bei Klienten und bei Kollegen gleichermaßen.

Eine aufgelöste Wurzel macht ein Unternehmen nicht gesund.

Sie macht etwas anderes, und das ist weniger, als man hofft, und mehr, als es zunächst aussieht.

Was sich löst, ist die Kraft, die gebunden war. Zwischen Alina und Christian lag zwölf Jahre lang eine Spannung, die in jeder Sitzung ein Stück Aufmerksamkeit gekostet hat, und dieses Stück ist jetzt frei. Sie unterbrechen sich seltener. Sie widersprechen sich schneller und weniger höflich, was ein gutes Zeichen ist. Und beide können seit April ein Gespräch über eine unangenehme Sache führen, ohne dass es zwei Wochen später wieder da ist.

Was sich nicht löst, sind die Gewohnheiten.

Alina sagt weiterhin Kunden Dinge zu, ohne den Bereich zu fragen, der es liefern muss. Sie tut das seit fünfzehn Jahren, sie tut es schnell, sie tut es freundlich, und sie merkt es nicht. Es hat nie an Bens Weggang gelegen. Es liegt daran, dass sie im Verkaufsgespräch sitzt und nicht Nein sagen kann, wenn ein Mensch, den sie mag, etwas braucht.

Christian führt weiterhin Regeln ein, wenn es unruhig wird. Er hat im März ein Berichtsformat abgeschafft und im Mai zwei neue eingeführt, und beide waren sinnvoll, und über beide hat er vorher mit niemandem gesprochen, der sie ausfüllen muss.

Und beides landet weiterhin unten.

⁂

Es gibt trotzdem einen Unterschied, und er ist der eigentliche Ertrag dieses Jahres.

Ich habe Alina am nächsten Morgen von der Zusage erzählt.

„Oh nein“, sagte sie.

Sie hat nicht gefragt, wer es mir gesagt hat. Sie hat nicht erklärt, warum die Zusage sinnvoll war, obwohl sie sinnvoll gewesen sein dürfte, sie hat auch nicht gesagt, dass es ja nur eine Terminfrage ist.

Sie hat gesagt: „Oh nein.“

Und dann: „Ich gehe zu Jonas.“

„Nicht zu Silke?“

Sie hat innegehalten.

„Zu beiden. Erst zu Jonas.“

Vor einem Jahr wäre sie zu Silke gegangen, weil sie Silke seit fünfzehn Jahren kennt und weil es dort schneller gutzumachen gewesen wäre. Und Jonas hätte am Nachmittag erfahren, dass in seinem Bereich etwas geklärt wurde, an dem er nicht beteiligt war.

⁂

Sie hat es an diesem Vormittag gemacht, und ich war nicht dabei.

Jonas hat mir später erzählt, wie es lief, und sein Bericht bestand aus drei Sätzen.

„Sie ist reingekommen und hat gesagt, dass sie an mir vorbei etwas zugesagt hat. Dann hat sie gefragt, ob wir es zu dritt mit Silke besprechen. Dann hat sie gefragt, was passieren muss, damit sie das nächste Mal nicht wieder in diese Situation kommt.“

„Und?“

„Und wir haben ihr gesagt, dass sie im Verkaufsgespräch anrufen soll. Wir haben immer jemanden verfügbar, sie muss nur anrufen.“

„Und was hat sie gesagt?“

„Dass sie das nicht wusste.“

Er hat die Hände gehoben.

„Wir hatten es ihr auch nie gesagt.“

⁂

Vor einem Jahr wäre die Zusage auch aufgefallen. Silke hätte es gesehen, Jonas hätte es zwei Tage später gemerkt, und beide hätten nichts gesagt. Dafür hätte es eine Erklärung gegeben, und die Erklärung hätte auf die Person gezeigt. So ist sie eben.

Diesmal ist es ausgesprochen worden, und danach kam eine Absprache, die es seit Jahren hätte geben können.

Aussprechen, was ist.

Das neunte der zehn Systemgesetze, und es steht nicht zufällig so weit hinten. Die ersten acht beschreiben, was Menschen brauchen. Das neunte ist kein Bedürfnis mehr, sondern ein Werkzeug, und nach meiner Erfahrung das einzige, mit dem sich die anderen acht reparieren lassen.

Jonas hat nichts weiter getan, als Alina zu sagen, dass sie im Verkaufsgespräch anrufen kann. Einen Satz, den er seit drei Jahren hätte sagen können.

Es geschieht deshalb nicht seltener. Es kostet nur nichts mehr.

Denn diese Arbeit erzeugt keinen anderen Menschen, und sie soll es auch nicht. Alinas Impuls wird bleiben, einem Kunden schnell etwas möglich zu machen. Christians Impuls wird bleiben, bei Unklarheit Struktur zu schaffen.

Was sich verändert, ist, ob sie diesen Impulsen ungeprüft folgen.

⁂

Bei Christian ist es langsamer gegangen, und das gehört dazu, weil es sonst zu glatt klingt.

Er hat im Februar mit der Einzelarbeit angefangen. Vier Termine bis Mai, und beim vierten hat er gesagt, dass es reicht.

Das kannte ich schon.

Ich habe dieses Mal nachgefragt, vier Wochen später, wie ich es mir vorgenommen hatte.

„Ich habe im Moment keinen Kopf dafür."

„Was ist im Kopf?"

„Wir haben Q2 nicht gemacht. Wir liegen elf Prozent unter Plan."

„Und was heißt das?"

„Dass wir im dritten Quartal aufholen müssen."

Ich habe an dieser Stelle nicht weitergedrängt, und ich weiß bis heute nicht, ob das richtig war. Was ich stattdessen getan habe, war eine Frage, die ihn drei Tage beschäftigt hat.

„Christian, wenn Sie elf Prozent unter Plan liegen: Wann liegen Sie eigentlich einmal auf Plan?"

Er hat mich angesehen.

„Ich meine es ernst. Sie planen seit zehn Jahren so, dass Sie unter Plan liegen. Wenn Sie fünfzehn Prozent Wachstum planen und dreizehn schaffen, ist das ein sehr gutes Jahr und fühlt sich für Sie an wie ein Versäumnis. Wie viele gute Jahre haben Sie so schon vergeben?"

Drei Tage später kam eine Mail mit einer Liste. Zehn Jahre, geplantes Wachstum, tatsächliches Wachstum, Differenz.

In sieben von zehn Jahren lag die Firma über dem Marktdurchschnitt und unter ihrem eigenen Plan.

Darunter stand ein Satz.

„Wir haben zehn Jahre lang gewonnen und es zehn Jahre lang als Verlust gebucht."

⁂

Ich bin in der Woche darauf mit den beiden noch einmal an diese Liste gegangen, weil unter ihr ein Fehler liegt, den fast jedes Unternehmen macht und der nichts mit Ehrgeiz zu tun hat.

„Christian, ist Umsatzwachstum ein Ziel, das Sie erreichen können?"

„Wir sind in zehn Jahren zehnmal gewachsen."

„Das habe ich nicht gefragt. Ich habe gefragt, ob Sie es erreichen können."

Er hat einen Moment gebraucht.

„Nicht allein. Es hängt am Markt, an den Wettbewerbern, an der Konjunktur.“

„Und trotzdem behandeln Sie es wie etwas, das Sie in der Hand haben.“

Alina hat aufgesehen.

„Was wäre die Alternative? Sollen wir uns keine Ziele mehr setzen?“

„Doch. Nur nicht diese Sorte allein. Umsatz ist ein Richtungsziel. Man darf es setzen, man soll es sogar, man darf nur niemanden dafür haftbar machen, weil es niemand garantieren kann. Darunter müssen Größen liegen, die tatsächlich jemand steuert. Das Kriterium ist nicht die Messbarkeit, Umsatz ist hervorragend messbar. Das Kriterium ist die Steuerbarkeit.“

„Und was heißt das für uns?“, fragte Christian.

„Dass Sie sich seit zehn Jahren an einer Zahl messen, die Sie nicht in der Hand haben. Und dass darunter nichts steht.“

⁂

Wir haben an diesem Vormittag ihre Zahl auseinandergenommen.

Oben blieb das Wachstum stehen, als Richtung. Darunter kamen die Größen, die tatsächlich jemand beeinflussen kann. Wie viele Erstgespräche im Monat. Wie schnell ein Angebot rausgeht. Wie lange eine Einarbeitung dauert, bis jemand eigenständig abschließt.

Für die obere Zahl ist niemand mehr allein verantwortlich. Für die unteren schon.

„Das ist doch dasselbe in Grün“, sagte Christian.

„Nein. Wenn ein Quartal schlecht läuft, können Sie jetzt fragen, welcher dieser Werte gekippt ist. Vorher konnten Sie nur feststellen, dass die Zahl nicht stimmt, und dann haben Sie eine Struktur geändert.“

Er hat mich lange angesehen.

„Sieben Mal“, sagte er.

⁂

Wir sind nicht sofort weitergekommen.

Die Einzelarbeit hat er im September wieder aufgenommen, und wir sind seither an einer Stelle, die ich hier nicht ausbreite, weil sie ihm gehört. Ich gebe nur wieder, was er selbst inzwischen mehreren Menschen im Haus erzählt hat.

Dass er mit zweiundzwanzig einmal in einer Lage war, in der Ordnung darüber entschied, ob Menschen zurückkommen.

Dass er seither in jeder Lage, die unklar wird, dasselbe tut.

Und dass ein Unternehmen mit fünfundsiebzig Menschen keine solche Lage ist, obwohl es sich für ihn manchmal so anfühlt.

⁂

Und die siebzig anderen?

Denn das ist die Frage, die in diesem Buch seit Kapitel eins mitläuft, und ich möchte keine schönere Antwort geben, als ich habe.

Es hat sich etwas bewegt, und es hat sich nicht überall bewegt.

Die Mitte trägt. Marek, Fabian, Jonas, Nadja, und inzwischen zwei weitere Teamleitungen können ein Gespräch führen, in dem etwas Unangenehmes gesagt wird, und sie tun es. In diesen Bereichen kommt an, was oben geklärt wird, und es kommt auch etwas nach oben zurück.

Es gibt auch Bereiche, in denen das nicht so ist. In der Buchhaltung sagt mir bis heute niemand, wie es ihm geht.

Im Support hat es fast vier Jahre gedauert. Alina hat Kerstin Bahr im Herbst den Satz gesagt, auf den diese siebeneinhalb Jahre gewartet hatte, und zwar ohne Zusatz und ohne Erklärung. Du hattest damals recht, und wir haben es dich nicht wissen lassen. Kerstin führt den Support inzwischen selbst.

Sie widerspricht immer noch früher und schärfer als alle anderen im Haus. Das hört nicht auf, wenn ein Satz fast vier Jahre zu spät kommt. Es hört nur auf, schlimmer zu werden.

Und Ellen habe ich im Frühjahr noch einmal gefragt, ob sie die Leitung gewollt hätte. Vor fünfeinhalb Jahren hatte sie sofort Nein gesagt. Diesmal hat sie sich Zeit gelassen.

„Damals nicht“, sagte sie. „Ich wollte gefragt werden.“

Das ist der ganze Unterschied zwischen den beiden Antworten, und er kostet nichts.

Und dann gibt es Ole.

Ich habe weiter vorn geschrieben, dass ich mir seinetwegen Sorgen gemacht habe, als er zum dritten Mal Passt schon sagte, und dass Alina und Christian das für übertrieben hielten. Vier Jahre später saß er mit einem unterschriebenen Vertrag eines Wettbewerbers in der Tasche in einem Gespräch, das eigentlich ein Jahresgespräch sein sollte. Er hat den Vertrag nicht erwähnt. Er hätte gekündigt und wäre freundlich gegangen, und niemand hätte je erfahren, warum.

Jonas hat in diesem Gespräch einen einzigen Satz gesagt, und es war kein besonders kluger.

„Ich weiß nicht, wie du das aushältst, dass die Glocke nie für dich war.“

Ole ist noch da. Er führt seit anderthalb Jahren die Setter. Er hat mir hinterher erzählt, dass er in dem Moment das erste Mal seit vier Jahren nicht Passt schon gesagt hat, und dass ihm danach zwei Stunden lang schlecht war.

So etwas lässt sich nicht planen. Man kann nur dafür sorgen, dass es in einem Haus wieder möglich ist, dass jemand einen solchen Satz sagt.

Und Silke hat mir im Mai etwas gesagt, das ich für die genaueste Bilanz halte, die über dieses Jahr zu ziehen ist.

„Es ist nicht so, dass jetzt alles gut ist. Es ist so, dass es sich lohnt, etwas zu sagen.“

⁂

Im Oktober habe ich noch einmal in mein erstes Notizbuch gesehen, in dem ich seit Mai öfter blättere als in den zehn danach. Auf der ersten Seite steht in drei Wörtern, weswegen Christian mich damals überhaupt angerufen hat. Visionsarbeit mit acht. Wir haben sie damals gemacht, und zwar gut. Ich habe an diesem Abend versucht, mich an das Ergebnis zu erinnern, und es ist mir nicht gelungen.

Kapitel 26: Was wir uns für die Welt wünschen

„Wissen Sie noch, weswegen Sie mich damals angerufen haben?“

Wir standen an dem hohen Tisch neben der Küche, es war Oktober, und Christian hatte an diesem Vormittag nichts erwartet, was älter ist als vier Wochen.

„Die Visionsarbeit“, sagte er. „Mit den acht.“

„Und wir haben sie gemacht.“

„Ja. Nachdem Sie erst mal ein halbes Jahr mit uns beiden gearbeitet haben.“

„Das war die Voraussetzung.“

Er hat leicht gelächelt. „Sie haben damals gesagt, Sie machen keine Vision auf einem Fundament, das Sie nicht kennen.“

„Und dann haben wir sie gemacht, an zwei Tagen im Herbst, zu acht.“

Er hat seinen Becher abgestellt.

„Was ist eigentlich daraus geworden?“

Das war genau die Frage, wegen der ich an diesem Vormittag dastand.

„Sagen Sie es mir.“

Er hat den Becher gedreht, ohne zu trinken.

„Ich weiß es nicht“, sagte er. „Ich weiß nicht mal mehr, wie der Satz ging.“

⁂

Ich habe die beiden gebeten, mir ihre Vision zu zeigen. Die von heute, nicht die von damals.

Alina hat auf ihrem Rechner eine Datei geöffnet. Es war eine Folie aus dem Willkommenspaket für neue Mitarbeitende, gut gemacht, ein Satz, groß gesetzt.

Wir wollen der führende Anbieter für Instandhaltungssoftware im deutschsprachigen Mittelstand werden.

„Wie alt ist der Satz?“

„Sechs Jahre“, sagte Christian.

„Und der von damals?“

„Der ist irgendwann verschwunden.“ Er hat die Handflächen auf den Tisch gelegt. „Wir waren dreißig Leute, wir haben ein Willkommenspaket gebraucht, und da stand dann das hier drin.“

„Wer hat ihn geschrieben?“

„Wir beide. An einem Wochenende.“

„Und was ist daran Ihre Vision?“

Christian hat mich angesehen, wie er mich immer ansieht, wenn ich eine Frage stelle, deren Antwort im Satz zu stehen scheint.

„Das ist unser Ziel.“

„Das ist es. Und deshalb ist es keine Vision.“

⁂

Die Unterscheidung klingt nach Wortklauberei. Sie ist keine.

Eine Vision ist kein Unternehmensziel, sondern die Antwort auf die Frage, wie man sich die Welt wünscht. Meistens so groß, dass eine einzelne Firma sie nicht erreichen kann, und genau das ist ihr Sinn. Die Mission ist der eigene Anteil daran.

„Und was ist unser Satz?“, fragte Alina.

„Ihr Satz ist eine Mischung aus Mission und Ziel. Marktführerschaft ist ein Ziel. Instandhaltungssoftware für den Mittelstand ist Ihre Mission, oder jedenfalls ein Teil davon.“

„Und darüber?“

„Darüber steht bei Ihnen nichts.“

⁂

Ich sage diesen Satz oft, und meistens wird er höflich zur Kenntnis genommen. Bei Christian hat er gewirkt, weil er in Ketten denkt.

„Wenn darüber nichts steht“, sagte er, „dann leiten wir die Strategie aus dem Ziel ab.“

„Ja.“

„Und das Ziel haben wir uns ausgedacht.“

„Auch ja.“

Es dauerte.

„Dann drehen wir uns seit sechs Jahren im Kreis.“

„Sie drehen sich nicht im Kreis. Sie sind sehr erfolgreich. Sie können nur nicht sagen, wofür.“

⁂

„Also gut“, sagte Alina. „Was ist dann unsere Vision?“

„Das kann ich Ihnen nicht sagen. Ich kann Sie nur fragen.“

„Dann fragen Sie.“

„Wie wünschen Sie sich die Welt?“

Es wurde still, und es blieb lange still.

„Das ist eine ziemlich große Frage“, sagte Christian.

„Ja.“

„Können Sie sie kleiner machen?“

„Nein. Aber ich kann sie anders stellen.“ Ich habe mich zurückgelehnt. „Stellen Sie sich vor, Sie sind achtzig. Sie sitzen irgendwo und jemand fragt Sie, wofür Sie gearbeitet haben. Was hätten Sie gern geantwortet?“

⁂

Alina hat als Erste geantwortet, nach vielleicht einer Minute.

„Dass Leute abends nach Hause gehen und nicht kaputt sind."

„Erzählen Sie."

„Mein Vater war Schichtführer in einem Werk. Er kam nach Hause und war leer. Nicht müde. Leer." Sie hat mit dem Daumen über die Tischkante gestrichen. „Und das lag nie an der Arbeit selbst. Das lag daran, dass immer irgendwas nicht funktioniert hat und dass er es ausbaden musste."

Christian hat den Kopf gehoben.

„Bei mir ist es das mit der Ordnung. Ich habe erlebt, was passiert, wenn niemand weiß, wer wofür zuständig ist. Da geht es nicht um Effizienz. Da geht es darum, dass Leute zurückkommen."

Zwei ehrliche Antworten, beide sofort verständlich, beide mit einem Bild dahinter, das man sieht.

Und beide sind keine Vision.

⁂

Was die beiden gesagt haben, ist ein Gegenbild.

Bei Alina steht dahinter ein Vater, der leer nach Hause kam, und ihr Wunsch lautet: nicht so. Bei Christian steht dahinter eine Zeit, in der Unordnung darüber entschied, ob Menschen zurückkommen, und sein Wunsch lautet: nie wieder so.

Ein Gegenbild treibt an. Es zieht nicht.

Und wer seine Antriebskraft aus einer Verletzung bezieht, braucht diese Verletzung. Er wird sie nach meiner Erfahrung nicht auflösen wollen, weil er ahnt, dass ihm sonst der Motor abhandenkommt.

„Sie wollen mir also sagen, dass unsere Vision Quatsch ist", sagte Christian.

„Ich sage, dass es noch nicht Ihre Vision ist. Es ist Ihre Vorgeschichte."

⁂

Wir haben an diesem Tag nicht weitergemacht.

Ich habe stattdessen mit jedem von beiden noch einmal einzeln gearbeitet, und wir haben genau das genommen, was auf dem Tisch lag.

Bei Alina war es ihr Vater. Es hat zwei Termine gedauert, und wir sind dabei eine Generation weiter zurückgegangen. Nicht weil das immer nötig wäre, sondern weil bei ihrem Vater etwas auftauchte, das nicht bei ihm angefangen hatte.

Am Ende des zweiten Termins habe ich sie gefragt, wie ihr Vater jetzt vor ihr steht.

„Aufrecht“, sagte sie.

„Und wenn er abends nach Hause kommt?“

Sie hat lange geschwiegen, und dann hat sie zum ersten Mal in diesen beiden Terminen gelächelt.

„Er erzählt was.“

„Und Sie?“

„Ich sitze da und höre ihm zu.“ Sie hat die Hand auf das Brustbein gelegt. „Und hier ist nichts mehr.“

Das ist die Auskunft, auf die es ankommt. Nicht ein kluger Satz über den Vater. Eine Stelle im Körper, an der vorher etwas war und jetzt nichts mehr ist.

Bei Christian war es die Sache mit zweiundzwanzig, von der er inzwischen selbst erzählt, und über die ich hier nichts schreibe.

Was ich schreibe, ist, was danach anders war.

⁂

Vier Wochen später haben wir die Frage noch einmal gestellt, und diesmal habe ich sie anders gestellt.

„Nicht, was Sie verhindern wollen. Sondern: Wie sähe die Welt aus, wenn sie gut wäre?“

Es dauerte wieder.

Bei dieser Frage kommen fast immer dieselben Wörter. Frieden. Gesundheit. Gerechtigkeit. Dass es allen gut geht. Viele lächeln, wenn sie es selbst aussprechen, weil es nach Schulaufsatz klingt und nach etwas, das man in einem Geschäftsraum nicht sagt.

Und trotzdem sind es genau diese Wörter, vom Handwerksmeister bis zur Vorständin. Es geht dabei nicht um das Wort. Es geht um das Gefühl darunter, und das ist bei jedem anders.

⁂

Alina hat gesagt: „Dass es allen gut geht.“

Sie hat es fast entschuldigend gesagt.

„Was heißt das für Sie? Nicht allgemein. Was ist das für ein Gefühl?“

Sie hat die Augen zugemacht.

„Weit“, sagte sie. „Und warm. Wie an einem Tisch, an dem genug für alle da ist und keiner rechnet.“

Christian hat sich Zeit gelassen, und ich hatte damit gerechnet, dass bei ihm etwas Ordnendes kommt.

Es kam etwas anderes.

„Frieden.“

„Was für ein Gefühl ist das?“

„Still.“ Er hat auf seine Hände gesehen. „Nicht leer. Still.“

⁂

Das ist der Unterschied zwischen dem, was vier Wochen vorher auf dem Tisch lag, und dem, was jetzt dalag.

Das Erste war: nicht so wie damals.

Das Zweite war: so.

Ein Gegenbild schaut zurück und wehrt etwas ab. Eine Vision schaut nach vorn und will etwas herstellen. Beides kann einen Menschen jahrzehntelang tragen, und nur eines von beiden macht ihn dabei größer.

Und ich möchte auch das dazuschreiben, weil man es leicht für Zufall hält: Zwei Menschen, deren Reibung ich zehn Jahre lang als Wesensunterschied beschrieben bekommen habe, standen jetzt in derselben Richtung. Sie mit einem Tisch, an dem genug für alle da ist. Er mit einer Stille, die nicht leer ist.

Ich habe im Auto darüber nachgedacht, ob sie das hätten sagen können, bevor die Sache mit Ben geklärt war. Ich glaube nicht. Nicht weil sie es nicht gewusst hätten. Sondern weil man in einem Raum, in dem etwas Ungeklärtes liegt, solche Sätze nicht sagt. Man macht sich damit angreifbar, und man macht sich nur angreifbar, wenn man sicher ist, dass der andere nicht zusticht.

⁂

Aus der Vision wurde dann in zwei Sitzungen die Mission, und das ging schneller, als ich erwartet hatte.

„Ein Tisch, an dem genug für alle da ist, und eine Stille, die nicht leer ist. Was ist Ihr Anteil daran?“

„Wir machen Software für Instandhaltung“, sagte Christian.

„Das ist Ihr Produkt. Ich habe nach Ihrem Anteil gefragt.“

Alina hat es gefunden.

„Wir sorgen dafür, dass die Leute in einem Werk sich aufeinander verlassen können.“

„Genauer.“

„Wenn eine Maschine steht, weiß jeder, was zu tun ist, und jeder weiß, dass die anderen es auch wissen.“

Sie hat kurz überlegt.

„Und dann geht es allen dort gut. Auch dem, der Bereitschaft hat, und dem, der die Schicht danach übernimmt. Dann ist Frieden in dieser Halle, obwohl es dort sehr laut ist.“

Christian hat aufgesehen.

„Das ist meine Stille.“

„Ja“, sagte sie. „Das ist deine Stille.“

Christian hat es aufgeschrieben. Es hat sich danach noch dreimal verändert, und was heute im Haus hängt, ist kürzer.

Was sie behalten haben, ist die Reihenfolge. Oben die Frage nach der Welt, darunter der eigene Anteil, darunter der Weg, darunter die Zahlen. Und die Zahlen zuletzt, was Christian mehr Mühe gemacht hat als alles andere in diesem Jahr.

⁂

Der zweite Teil war die Visionsarbeit mit dem Führungskreis, zu elft. Ralf saß dabei und hat nichts gesagt, was seine ausdrückliche Aufgabe war.

Ich habe ihnen zuerst gesagt, was wir nicht machen. Wir sammeln keine Begriffe auf Karten, und am Ende steht nicht Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung auf einem Plakat. Ich habe solche Plakate in Firmen hängen sehen, in denen zwei Abteilungen nicht miteinander sprachen.

Stattdessen bekam jeder einen Platz im Raum, und wir sind Ebene für Ebene hochgegangen, von der Umgebung bis zur Vision.

Es dauert lange und es ist am Anfang albern, und ungefähr beim dritten Platzwechsel hört es auf, albern zu sein.

⁂

Was mir an diesem Tag am meisten in Erinnerung geblieben ist, kam von Fabian, dem Teamleiter, der viereinhalb Jahre vorher nicht wusste, wie man ein kritisches Gespräch führt.

Er saß beim achten Platzwechsel auf Mareks Stuhl, hat dessen Karten gelesen und ist eine ganze Weile sitzen geblieben.

Später hat er gesagt: „Ich wusste nicht, wofür du hier eigentlich arbeitest."

„Und wofür arbeite ich?", fragte Marek.

„Dass es keinem in deinem Team so geht wie dir in deinem ersten Jahr." Fabian hat auf die Karte gezeigt. „Das steht da. In anderen Worten, aber das steht da."

Marek hat nicht gleich geantwortet.

„Ja."

„Und deshalb sitzt du seit zwei Jahren bei jedem Neuen mit im Raum, wenn er das erste Mal ein schwieriges Gespräch führt."

Marek hat auf seine Karte gesehen.

„Es hat mir ja auch keiner gezeigt."

⁂

Die gemeinsame Vision entsteht am Ende nicht durch Abstimmung, sondern durch Zusammenlegen. Bei Nemuno kam ein Gedanke zehnmal vor.

Es ging bei zehn von elf Menschen darum, dass jemand sich auf jemanden verlassen kann. Der Instandhalter im Werk. Der Mensch, der nachts einen Anruf bekommt und weiß, dass am anderen Ende jemand rangeht.

Und dann haben sie ein Bild dafür gesucht, weil eine Vision, für die man kein Bild hat, sich nicht erzählen lässt.

⁂

Die Vorschläge waren zunächst die üblichen. Ein Schiff. Ein Orchester. Eine Mannschaft, und bei dem Wort hat Marek gesagt, dass er keine Fußballbilder mehr hören kann.

Dann hat Silke gesagt: „Wir sind kein Schiff. Wir sind der Hafen."

Niemand hat etwas darauf gesagt, und das war die Art von Pause, in der ein Bild einrastet.

„Die Schiffe sind unsere Kunden", sagte sie. „Die fahren durch die Gegend und haben Ladung und Termine und schlechtes Wetter. Und wir sind das, wo sie reinkommen können, wenn was ist. Wir sorgen dafür, dass die Kräne funktionieren und dass jemand da ist, wenn sie nachts um drei anlegen."

Jonas hat gelacht.

„Und das Beste ist: Ein Hafen fährt nirgendwohin."

„Genau", sagte Silke. „Ein Hafen ist einfach da. Das ist der Punkt."

⁂

Christian hat am Ende des Tages die Frage gestellt, die ich von ihm erwartet hatte.

„Und was bringt uns das jetzt?"

Ich habe ihm zwei Dinge genannt und ein drittes hinterhergeschoben, das ihm weniger gefallen hat.

Das erste sind die Menschen, die kommen. Ein Unternehmen, das sagen kann, wofür es da ist, sucht anders und wird anders gefunden. Nemuno hat in den zwei Jahren danach Leute eingestellt, die vorher woanders mehr verdient haben. Keiner von ihnen hat im Gespräch nach der Firma gefragt. Sie haben nach dem Hafen gefragt.

Das zweite sind die Kunden. Wer weiß, wofür er da ist, verkauft nicht mehr das, was er kann, sondern das, was gebraucht wird, und das ist selten dasselbe. Alina hat mir im Herbst erzählt, dass sie in einem Gespräch zum

ersten Mal einen Auftrag abgelehnt hat, weil er nicht zum Hafen passte. Der Kunde kam vier Monate später mit einem anderen wieder.

Und dann das dritte.

„Eine Vision, die trägt, deckt auch etwas zu."

Christian hat mich angesehen.

„Ein Mensch, der an eine Sache glaubt, spricht Verletzungen nicht mehr an. Nicht weil er sie nicht spürt. Sondern weil er sich sagt, dass sie im Verhältnis zu der großen Sache nicht zählen. Er bleibt, er strengt sich an, er ist zufrieden, und darunter sammelt sich etwas."

„Und das ist schlecht?"

„Das ist der Grund, warum Menschen, die für eine Sache brennen, am längsten schweigen. Sie halten mehr aus. Sie sagen später etwas. Und wenn sie es endlich sagen, ist es meistens schon eine Kündigung."

Alina hat in diesem Moment nichts gesagt.

Sie ist diejenige in diesem Haus, die am längsten geblieben ist, weil sie an die Sache glaubt, und sie hat dabei zwölf Jahre lang etwas nicht ausgesprochen.

⁂

Ich habe an diesem Nachmittag etwas über mein eigenes Bild gelernt.

Ich habe in Kapitel um Kapitel dieses Buches von einem Schiff gesprochen. Von Schlagseite, von einer Mannschaft, von einer Linie. Mein Bild kam von außen. Ich sehe eine Firma von der Seite und beschreibe, wie sie fährt. Ihres kommt von innen, und deshalb passt es zu ihnen und meines nicht.

Ein Berater bringt Bilder mit, und die sind nicht falsch, sie sind nur seine. Wenn er nicht aufpasst, arbeitet eine Firma jahrelang an einem Bild, das jemand anderes von ihr hat.

⁂

Am Abend dieses Tages stand Alina auf dem Parkplatz neben meinem Auto und hat gefragt, ob ich eigentlich noch jeden Mittwoch kommen müsse.

Sie hat es freundlich gefragt und sofort hinterhergeschoben, dass sie das nicht so meine.

„Doch“, habe ich gesagt. „Genau so sollten Sie es meinen.“

Sie hat mich angesehen.

„Die Teamleitungen führen ihre Gespräche selbst. Nadja macht ihren Check ohne mich. Sie und Christian klären inzwischen Dinge, für die Sie mich früher angerufen hätten. Das ist der Sinn der Sache.“

„Und dann sind Sie weg?“

„Dann komme ich seltener. Und irgendwann rufen Sie an, wenn etwas ist, und dann komme ich für zwei Tage.“

Sie hat genickt und ist zu ihrem Auto gegangen, und ich dachte, das Gespräch sei zu Ende.

Auf halbem Weg hat sie sich noch einmal umgedreht.

„Herr Holt.“

„Ja?“

„Warum haben Sie damals eigentlich nicht aufgehört?“

„Wann?“

„Vor zehn Jahren.“ Sie stand ein Stück zu weit weg für diese Frage, und wir haben beide nicht die Lautstärke geändert. „Sie kamen wegen einer Vision, und dann haben Sie ein halbes Jahr mit uns beiden gearbeitet und danach zehn Jahre lang etwas ganz anderes gemacht. Sie hätten jederzeit gehen können.“

Ich habe keine Antwort gehabt, die kürzer gewesen wäre als ein Abend.

„Das erzähle ich Ihnen ein andermal.“

„Das sagen Sie seit zehn Jahren. Sie erzählen nie etwas von sich.“

„Ich weiß.“

Ich bin an diesem Abend nach Hause gefahren und habe unterwegs an einen Herbst gedacht, an den ich seit Jahren nicht gedacht hatte. Und daran,

dass ich von zwei Menschen ein halbes Jahr lang verlangt hatte, genau das zu tun, was ich hier gerade an der Tür abgelehnt hatte.

⁂

Zwei Wochen später habe ich es ihr erzählt, in demselben Raum, in dem wir vor zehn Jahren die Vision gemacht haben.

Ich habe an mehreren Stellen dieses Buches etwas angedeutet und bin jedes Mal weitergegangen. Dass ich elf Jahre theoretische Physik studiert und darin promoviert habe. Dass ich den Beruf an einem Tag abgegeben und die Rolle noch jahrelang behalten habe. Und dass es einen Herbst gab, in dem mir niemand etwas getan hat und ich trotzdem nicht wusste, was mit mir los ist.

Alina hat gesagt, ich erzähle nie etwas von mir, und sie hat recht gehabt. Hier ist es.

⁂

Im Herbst 1998 saß ich an meiner Dissertation. Ich arbeitete an einem Effekt, den zwei Experimentalphysiker Anfang der Achtziger entdeckt hatten und für den ein Dritter kurz darauf eine Lösung aufgeschrieben hatte, die den Effekt richtig beschrieb.

Sie beschrieb ihn. Sie leitete ihn nicht her. Woraus er folgt, unter welchen physikalischen Rahmenbedingungen und mit welcher Mathematik, war offen.

Genau daran saß ich, Schritt für Schritt aus den Grundlagen heraus. Ich war fertig und noch nicht veröffentlicht.

Im Herbst desselben Jahres bekamen die drei den Nobelpreis. Die beiden für die Entdeckung, der Dritte für die theoretische Erklärung. Sie war verdient, und daran gab es nichts zu deuteln.

Ich will hier eines klarstellen, weil sich diese Geschichte sonst falsch liest. Es ging nicht um den Preis. Ich habe in diesem Moment keine Sekunde gedacht, dass er mir zugestanden hätte.

Ich weiß bis heute, wie sich der Moment angefühlt hat, in dem ich es erfahren habe. Mir wurde kalt, und es blieb kalt, bis in die Nacht.

Danach erst kam der Gedanke, und es war nur einer.

Ich hätte dazugehört. Als Vierter.

Er war mir in derselben Sekunde peinlich, in der er kam, und ich habe Jahre gebraucht, bis ich ihn zum ersten Mal ausgesprochen habe.

Nachdem ich von dem Nobelpreis gelesen hatte, habe ich meine Herleitung nicht mehr eingereicht. Als Dissertation ist sie erschienen, auf Deutsch, sonst wäre ich kein Doktor geworden. In einer Fachzeitschrift auf Englisch nie, und damit hat sie in dem Fach, um das es ging, nie gestanden.

Ich hatte keine Sprache dafür. Aber eines wusste ich sofort. Es hatte mir niemand Unrecht getan, und es war trotzdem eine Verletzung, und sie saß tief.

Das ist die Frage, an der ich hängen geblieben bin und die mich seither begleitet. Wieso trifft es einen Menschen so, wenn ihm niemand etwas getan hat?

Alles, was in diesem Buch steht, ist in den Jahren danach daraus entstanden.

Und als siebenundzwanzig Jahre später ein Mann in einer alten Druckerei saß und sagte, er habe immer nur gewollt, dass er vorkommt, habe ich nichts dazu gesagt. Ich musste nichts sagen. Es war derselbe Satz.

⁂

Ich habe mir damals gesagt: So dicht kommst du an so etwas nie wieder. Das war die Rechnung eines Neunundzwanzigjährigen, und sie stimmte nicht, aber ich habe sie geglaubt. Ich habe es als Zeichen genommen, mich dem zu-

zuwenden, was mich ohnehin mehr interessierte. Von außen sieht das aus wie eine Kapitulation. Für mich war es das Gegenteil.

Zwei Jahre lang habe ich auf Konferenzen trotzdem noch von meiner Arbeit erzählt, ausführlicher, als es jemanden interessierte. Das war der Rest, der noch nicht verstanden hatte, dass er gehen darf.

Man kann eine Verletzung jahrzehntelang mit sich tragen, ohne dass sie einen hindert, erfolgreich zu sein. Sie hindert einen nur daran, dabei ganz da zu sein.

⁂

Es hat sieben Minuten gedauert, und ich habe dabei zweimal die Reihenfolge verloren, was mir sonst nicht passiert.

Alina hat lange nichts gesagt.

„Sie haben mir vier Jahre lang erklärt, ich soll etwas abgeben, das mich groß gemacht hat."

„Ja."

„Aus Erfahrung."

„Ja."

Sie hat genickt, mehr nicht. Sie hat nicht gesagt, dass sie das hätte wissen müssen, und sie hat mich auch nicht getröstet. Beides war richtig.

Dann hat sie eine Hand flach auf den Tisch gelegt und einen Moment liegen lassen.

„Es tut mir leid, dass das so war."

Es war nicht der Satz aus dem Verfahren. Sie hatte keinen Anteil daran, sie war damals elf Jahre alt. Es war ein Mensch, der etwas gehört hatte, dem es nahegegangen war und der nichts daraus machen wollte.

Ich sitze seit siebenundzwanzig Jahren auf der einen Seite dieser Tische. An jenem Nachmittag habe ich gemerkt, wie sich die andere anfühlt.

Kapitel 27: Was das Wachsen wirklich verlangt

Ich habe im März zwanzig Minuten im Flur gewartet.

Das ist mir bei Nemuno noch nie passiert. Ich war um zehn verabredet, und um zehn saßen in dem Raum, in dem ich sonst sitze, vier Menschen, die dabei waren, etwas zu klären.

Fabian, Nadja, und zwei Leute aus deren Bereichen. Es ging um eine Übergabe, die zweimal schiefgegangen war, und um einen Satz, den jemand in einer Mail geschrieben hatte, der so nicht gemeint war.

Ich habe durch die Glastür gesehen, wie einer von ihnen etwas erzählte und dabei die Hand auf den Magen legte.

Nach zwanzig Minuten kamen sie heraus, und Nadja hat sich entschuldigt, dass es länger gedauert hat.

„Hat es funktioniert?“

„Ja.“

„Dann müssen Sie sich nicht entschuldigen.“

⁂

Wenn ich beschreiben soll, was sich in diesen Jahren bei Nemuno verändert hat, dann ist es das. Nicht die Zahlen, obwohl die gut sind. Nicht die Struktur, obwohl sie inzwischen funktioniert.

Sondern dass Dinge geklärt werden, ohne dass jemand von außen kommt.

⁂

Im April hat Alina einen Head of Sales eingestellt.

Der achte in acht Jahren. Der zweite sah nach neunzig Minuten, wo seine Entscheidungen nicht liegen würden. Der fünfte hat im Team gefragt und die

Antwort für ausreichend gehalten. Der siebte sprang ab, weil die Entscheidung fünfzig zu fünfzig lag und niemand sie treffen konnte.

Diesmal nicht.

„Wie war es?“, habe ich sie im Mai gefragt.

„Furchtbar.“

„Erzählen Sie.“

„Er hat in der zweiten Woche einen Termin allein gemacht. Bei einem Kunden, den ich seit sechs Jahren betreue.“ Sie hat die Hände gehoben. „Ich habe die ganze Zeit auf mein Telefon gestarrt.“

„Und?“

„Er hat abgeschlossen. Zu einem Preis, den ich nicht durchbekommen hätte.“

Sie hat es gesagt, wie man etwas sagt, das man noch nicht ganz glaubt.

„Und wie geht es Ihnen damit?“

„Ich weiß es nicht.“ Sie hat kurz gelacht. „Ich bin froh. Und irgendwas fehlt.“

⁂

Ich habe Alina vor vier Jahren einmal gefragt, warum sie den Vertrieb nicht abgibt, und sie hat damals geantwortet, sie wisse dann nicht, was sie noch sei.

Ich habe sie im Mai an diesen Satz erinnert.

„Und?“, habe ich gefragt. „Was sind Sie jetzt?“

Sie hat lange nichts gesagt.

„Ich weiß es immer noch nicht so richtig.“ Sie hat aus dem Fenster gesehen, auf den Hof. „Aber wir haben letzte Woche zwei Tage lang überlegt, ob wir in die Stadtwerke gehen. Christian, Nadja und ich. Zwei ganze Tage, ohne Telefon.“

„Und?“

„Wir wissen jetzt, dass wir es nicht tun. Jedenfalls nicht in diesem Jahr, und wir wissen genau, warum.“ Sie hat sich umgedreht. „So etwas habe ich in siebzehn Jahren nicht gemacht.“

„Und wie war es?“

„Anstrengend.“

Sie hat einen Moment gebraucht.

„Ich glaube, das ist meine Arbeit.“

Und dann hat sie noch etwas gesagt, für das in keiner Bilanz eine Zeile vorgesehen ist.

„Ich war im August zwei Wochen weg. Richtig weg.“

„Und Henrik?“

„Auch.“ Sie hat auf die Tischplatte gesehen. „Das war das erste Mal seit sechs Jahren, dass unsere Kalender gleichzeitig leer waren. Ich habe zwei Tage gebraucht, bis ich damit etwas anfangen konnte.“

Dann hat sie es von selbst gesagt, und ich hatte nicht danach gefragt.

„Wir versuchen es. Seit dem Frühjahr. Es kann sein, dass es zu spät ist. Das weiß ich.“

Ich habe nichts dazu gesagt, und sie hat nichts erwartet.

Aufschreiben will ich nur die Rechnung. Diese zwei Wochen hat es in den zehn Jahren davor nicht gegeben. Sie standen in keinem Plan und tauchen in keiner Auswertung auf.

⁂

Bei Christian sehe ich es an etwas Kleinerem.

Im November hat er den Jahresplan vorgelegt, und darin stand eine Wachstumszahl, die niedriger war als in jedem Jahr davor.

„Realistisch“, hat er dazu gesagt.

„Was heißt das?“

„Das heißt, dass wir sie schaffen.“ Er hat auf das Blatt getippt. „Und dass wir am Jahresende nicht dasitzen und ein gutes Jahr betrauern.“

Es hat ihn sichtlich Mühe gekostet, diese Zahl aufzuschreiben. Er hat mir später erzählt, dass er zweimal angesetzt und die alte, höhere Zahl wieder eingesetzt hat, bevor er es stehen lassen konnte.

Und ich möchte an dieser Stelle etwas festhalten, damit dieses Buch nicht endet, als wäre alles gelöst.

Christian arbeitet weiter mit mir. Es geht dabei um eine Angst, die älter ist als er, und diese Arbeit ist nicht abgeschlossen und wird es in absehbarer Zeit nicht sein. Er hat inzwischen aufgehört, sie für eine Schwäche zu halten, und das ist der eigentliche Fortschritt.

⁂

Über Ben habe ich im Sommer etwas mitbekommen, das mir mehr gesagt hat als alles, was in jenem Raum in der alten Druckerei passiert ist.

Ich stand wieder im Flur, diesmal vor der Küche, und wollte nur an den Wasserkocher.

„Wer ist eigentlich Ben?“ Eine Stimme, die ich nicht kannte. „Der steht in der Chronik, aber ich finde ihn nirgends.“

„Der hat die Firma mitgegründet“, sagte Marek.

„Und wo ist er jetzt?“

„Woanders. Er ist gegangen, als wir jemanden gebraucht haben, der Ordnung halten kann, und da war für ihn kein Platz mehr.“

Es blieb nicht still danach. Die Kollegin hat gefragt, ob es die Küche in der Sternstraße noch gibt, und Marek hat gesagt, das Haus stehe noch, die Firma sei nur nicht mehr drin.

Marek war damals gar nicht dabei. Er kennt Ben nicht persönlich. Er kannte die Geschichte, weil sie inzwischen erzählt wird.

Genau daran erkennt man, dass ein Platz nicht mehr vergiftet ist. Nicht daran, dass jemand zurückkommt. Daran, dass sein Name im Haus ausgesprochen werden kann, ohne dass es still wird.

Ben ist übrigens nicht zurückgekommen. Er arbeitet weiter dort, wo er seit zehn Jahren arbeitet, und ich glaube nicht, dass sich das ändern wird.

Aber er ist im Sommer zum Firmenfest gekommen.

Ich habe ihn am Rand stehen sehen, mit einem Glas, das er nicht angerührt hat, und bin hingegangen.

„Und?“, habe ich gefragt.

„Voll hier.“ Er hat sich umgesehen. „Zweiundachtzig. Wir waren mal zu zweit.“

„Ist es schwer?“

Er hat länger überlegt, als die Frage verdient hätte.

„Nein“, sagte er dann. „Es ist nur fremd. Das ist etwas anderes.“

Nach zwei Stunden ist er nach Hause gefahren.

Wie diese Fahrt war, weiß ich nur, weil ich im Herbst danach gefragt habe. Ich hatte ihn aus einem anderen Grund angerufen, und am Ende des Gesprächs habe ich die Frage gestellt, weil sie mich beschäftigt hatte.

Er sei auf der Bundesstraße geblieben, hat er gesagt, obwohl die Autobahn schneller gewesen wäre. Zweimal habe er gehalten, einmal an einer Tankstelle, die er nicht gebraucht habe. Das Radio sei aus geblieben, die ganze Strecke. Und irgendwann, kurz vor seiner Abfahrt, habe er gemerkt, dass er zwei Stunden lang auf einen Satz gewartet hatte, der nicht kam. Den Satz, dass er zurückkommen solle.

„Und wie war das?“, habe ich gefragt.

„Erst schlecht“, sagte er. „Und dann war es in Ordnung. Sie haben mich eingeladen. Sie haben mich nicht zurückgeholt. Von beidem ist das Erste das Richtige.“

Dann hat er noch etwas gesagt.

„Ich bin um halb zwölf angekommen, und meine Frau war noch wach. Ich habe ihr erzählt, wie das damals war, bis es draußen hell wurde. Sie hat gewusst, dass es diese Firma gibt. Sie hat nie gewusst, was dort passiert ist."

Dazu gibt es einen Satz, den ich seit vielen Jahren benutze, meistens bei Trennungen, und der auch für Firmen gilt.

Man darf erst dann gehen, wenn man nicht mehr gehen muss.

Ben ist damals gegangen, weil er musste. Nicht weil ihn jemand hinausgeworfen hätte, sondern weil er es nicht mehr ausgehalten hat, und ein Mensch, der so geht, nimmt die Sache mit und trägt sie weiter.

Heute könnte er gehen, ohne zu müssen.

Genau deshalb kann er kommen.

⁂

Eine Firma wächst nur, wenn Menschen aufgeben, was sie groß gemacht hat.

Alina musste den Vertrieb abgeben, obwohl sie die Beste ist. Christian musste zulassen, dass Ordnung auch anders entsteht als durch ihn. Marek musste aufhören, der beste Entwickler seines Teams zu sein. Fabian musste zugeben, dass er etwas nicht kann, wofür er befördert worden war.

Und jedes Mal ist es dieselbe Frage darunter, und sie hat nichts mit der Firma zu tun.

Wer bin ich, wenn ich das nicht mehr mache?

⁂

Und ich habe die Physik nicht hinter mir gelassen. Ich denke bis heute in Ursachen und Wirkungen, und die Frage, warum etwas geschieht, ist mir wichtiger als die Frage, wer schuld ist.

Es war gut, es ist vorbei, und es ist trotzdem noch da. Alle drei stimmen gleichzeitig.

⁂

Nemuno hat inzwischen zweiundachtzig Mitarbeitende.

Ich komme alle vier Wochen für einen Tag. Meistens gibt es dann zwei Gespräche, manchmal drei, und mindestens einmal pro Besuch sitze ich in einer Runde und muss nichts sagen, was ich früher für ein schlechtes Zeichen gehalten hätte.

Es gibt weiterhin Verletzungen in diesem Haus. Es wird sie geben, solange dort Menschen arbeiten.

Der Unterschied ist, dass sie nicht mehr Jahre alt werden.

⁂

Als ich das letzte Mal dort war, hing im Eingang ein Foto, das ich vorher nicht gesehen hatte. Es zeigt eine Küche, zwei Laptops, einen Tisch und einen Kühlschrank. Darunter steht ein Datum und ein Satz, und der Satz stammt nicht von den Geschäftsführern, sondern von einer Frau aus dem Customer Success, die seit sechzehn Jahren dort arbeitet: Als wir noch alle an einen Tisch passten.

Die Personen

Falls du zwischendurch nachsehen wolltest, wer wer ist: hier steht es. Vorn wollte ich es nicht hinstellen, weil ein Verzeichnis Namen nennt, die die Geschichte selbst erst später nennt.

Die Nemuno GmbH

Instandhaltungssoftware und die Beratung dazu, in knapp dreihundert Werken. Vor rund fünfzehn Jahren von zwei Entwicklern gegründet. Am Anfang dieser Geschichte fünfundsiebzig Menschen, am Ende zweiundachtzig.

Die Spitze

· **Alina Riedl**, Gründerin und Geschäftsführerin, Ende dreißig. Die beste Verkäuferin des Hauses, und genau das ist ihre Falle.

· **Christian**, Geschäftsführer, kein Gründer. Er kam drei Jahre nach der Gründung und brachte die Ordnung mit, die fehlte. Er kennt den SystemCheck seit sechzehn Jahren und macht ihn fast nie.

· **Ben**, Gründer, fünfundvierzig. Er ging sieben Monate nach Christians Eintritt, ohne dass ihn jemand verabschiedete. Sein Platz blieb zwölf Jahre leer und besetzt zugleich.

Die Führungsebene

· **Marek** leitet das größte Team, vierzehn Menschen. Er wollte keine Ebene unter sich.

· **Nils**, einer von zwei Entwicklern in Mareks Team mit fachlicher Verantwortung. Die disziplinarische blieb bei Marek. An ihm zeigt sich, was diese Teilung anrichtet, wenn man sie nicht sauber klärt.

· **Fabian** wurde mit einer Mail um zwanzig nach neun Teamleiter und führt neun Menschen, zwei davon länger im Haus als er.

· **Ellen** arbeitet in Fabians Team und hat ihn eingearbeitet. Auf die Frage nach der Leitung hat sie zweimal geantwortet, fünfeinhalb Jahre auseinander.

· **Nadja** leitet das Business Development. Die Erste im Haus, die vier Fragen stellt, bevor etwas eingeführt wird.

· **Jonas**, Head of Customer Success, einunddreißig, seit zwei Jahren im Haus.

Die, die lange da sind

· **Silke** kam, als Nemuno vier Leute hatte, und ist seit vierzehn Jahren da. Von ihr stammt der Satz, der diesem Buch den Titel gegeben hat.

· **Tobias**, der stärkste Closer im Haus, Ende dreißig, seit acht Jahren dabei. Er kämpft härter um das Seine, als die Sache hergibt, und der Grund liegt vor seiner Zeit.

· **Kerstin Bahr**, Support, sieben Jahre im Haus. Sie hatte vor sechs Jahren recht, wurde überstimmt und hat siebeneinhalb Jahre auf den Satz gewartet, der das anerkennt.

· **Ole**, Setter, vierundzwanzig. Er hat sechs Wochen an einem Kunden gearbeitet, für dessen Abschluss ein anderer die Glocke bekam, und mitgeklatscht. Heute führt er die Setter.

Gegangen

· **Dirk** war der dritte Mensch in dieser Firma und ihr erster Vertriebler. Er hat aufgebaut, was Tobias vorfand.

· **Acht Head of Sales in acht Jahren.** Keiner von ihnen hat in diesem Buch einen Namen, und das ist kein Versehen. Der achte ist geblieben.

Und außerdem

· **Dr. Peter Holt** erzählt diese Geschichte. Christian hat ihn vor zehn Jahren geholt, als die Firma acht Menschen hatte. Seit drei Jahren kommt er jede Woche.

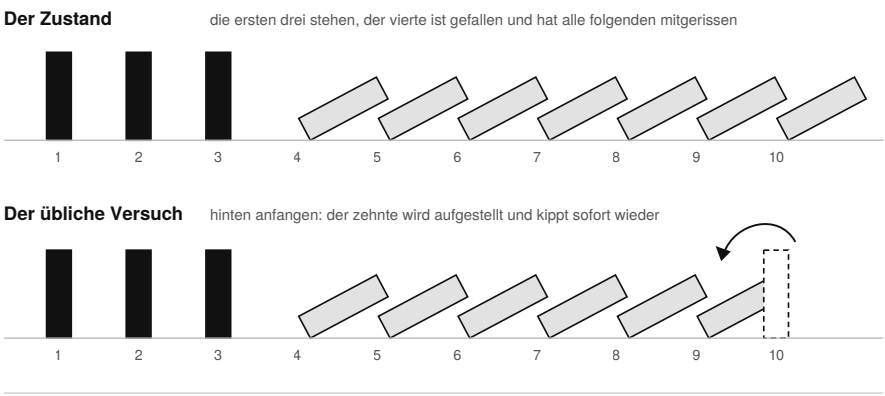
· **Henrik** ist mit Alina verheiratet und führt einen eigenen Betrieb, vierzehn Leute. Bei den beiden gibt es niemanden, der auffängt.

· **Ralf** beriet Nemuno zwei Tage in der Woche bei der Strategie, von außen.

· **Julia** hat ein Haus gekauft. Alina hat es aus dem Wochenbericht erfahren.

Drei Abbildungen

Drei Dinge in dieser Geschichte lassen sich leichter zeigen als beschreiben.

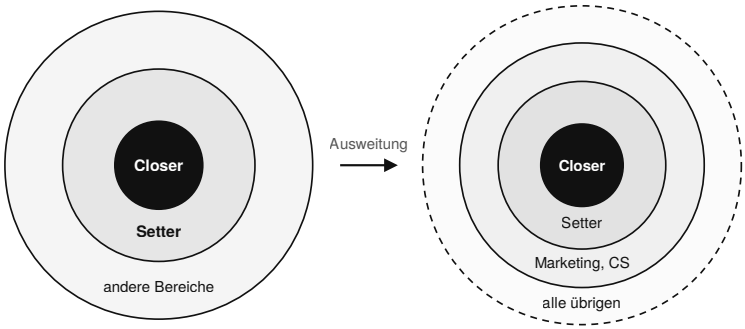


Solange der vierte liegt, kommt man nicht weiter.

Zu Kapitel 10. Zehn Dominosteine. Oben der Zustand: die ersten drei stehen, der vierte ist gefallen und hat alle folgenden mitgerissen. Unten der übliche Versuch, hinten anzufangen: der zehnte Stein kippt sofort wieder

Zwei Ausschlüsse, ineinander

Was ein Provisionsmodell über den Beitrag der anderen sagt,
ohne dass es jemand ausspricht



Der Zustand

innen: kommen in der Rechnung vor
Mitte: bereiten vor, kommen nicht vor
außen: tragen bei, kommen nicht vor

Der Vorschlag

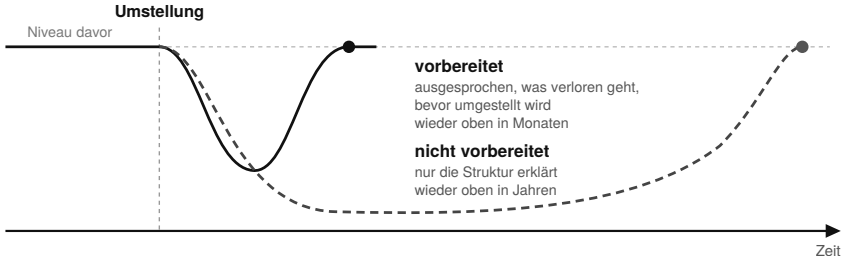
ein dritter Ring, gerecht gemeint
draußen jetzt: Entwicklung, Buchhaltung, Support
und zwar sichtbarer als vorher

Man löst einen Ausschluss nicht auf, indem man den Kreis vergrößert. Man verschiebt nur die Grenze.

Zu Kapitel 12. Links der Zustand: Closer im Zentrum, Setter im mittleren Ring, andere Bereiche außen. Rechts der Vorschlag der Ausweitung mit einem dritten Ring, durch den die Grenze nur nach außen verschoben wird

Das Tal des Todes bei dreißig Menschen

Drei Gruppen verlieren gleichzeitig etwas.
Es gibt keinen Weg daran vorbei, nur zwei Wege hindurch.



Die Führung	Die Mitarbeitenden	Die Beförderten
verliert den Kontakt nach unten Erfährt aus Berichten, was sie früher am Automaten erfuhr	verlieren den kurzen Weg nach oben Es entstehen zweite Kanäle, eine zusätzliche Runde daneben	verlieren ihre Kollegen Am Freitag Kollege, am Montag Vorgesetzter, und oben noch fremd

Sie müssen da hindurch. Sie können nur entscheiden, ob Sie in sechs Monaten wieder oben sind oder in drei Jahren.

Zu Kapitel 15. Das Tal des Todes an der Schwelle von dreißig Menschen. Oben die zwei Wege hindurch, mit Vorbereitung und ohne, darunter die drei Gruppen, die gleichzeitig etwas verlieren

Ein Wort zur Entstehung

Die Methode, die Fälle und die Gedanken in diesem Buch stammen aus achtundzwanzig Jahren Praxis. System ***Empowering***, die Systemgesetze, der SystemCheck, der PowerCode und die Arbeit mit dem, was Menschen aus ihren Familien mitbringen, sind über diese Jahre am Hanseatischen Institut entstanden.

Dieses Buch erzählt einen Fall. Es erklärt die Verfahren nicht vollständig, und das ist Absicht. Wer wissen möchte, wie die zehn Systemgesetze im Einzelnen lauten, wie der SystemCheck mit seinen vier Fragen gemacht wird, wie eine Führungsebene sauber eingeführt wird oder wie der PowerCode Schritt für Schritt abläuft, findet das alles beschrieben unter hanseatisches-institut.de. Ausführlich, mit Systemogramm und Fallbeispielen, steht das Verfahren in meinem Fachbuch „Systemische Mediation“.

Bei der sprachlichen Ausarbeitung und der Gestaltung haben mich KI-gestützte Werkzeuge unterstützt. Die Verantwortung für jeden Gedanken trage ich.

Dr. Dieter Bischop

Hanseatisches Institut, Hamburg
hanseatisches-institut.de

Die beiden anderen Romane. *Dreiunddreißig Jahre*, Unternehmerroman über eine Nachfolge, und *Der zweite Schreibtisch*, Unternehmerroman über ein Paar und seine Firma.
Beide sind unabhängig von diesem Buch lesbar und ebenso kostenfrei.

Ein Buch, das weiterwächst

Kennst du das: Du willst alles richtig machen, und es entsteht trotzdem ein Konflikt?

Davon handelt dieses Buch. Von Menschen, die es gut meinen. Von Entscheidungen, die vernünftig sind und das Gegenteil bewirken. Und von dem, was möglich wird, sobald die Stelle gefunden ist, an der es wirklich hängt.

Dieses Buch ist fertig. Jede Fassung, die ich herausgebe, ist vollständig, keine ist ein Entwurf.

Abgeschlossen ist es trotzdem nicht. Ich arbeite seit achtundzwanzig Jahren mit Unternehmern, und was ich dabei verstehe, verändert sich weiter. Alle paar Monate sehe ich etwas, das ich hier anders beschreiben würde. Das geht in die nächste Fassung ein. Mindestens zweimal im Jahr erscheint eine neue.

Und was du mir schreibst, geht auch ein. Eine Stelle, die bei dir nicht ankommt. Eine Frage, die offen bleibt. Ein Fall aus deiner eigenen Firma, der anders gelaufen ist als der hier.

Info@hanseatisches-institut.de

Ich lese jede Zuschrift selbst.

Vielleicht verändert dieses Buch deine Sicht auf eine Sache. Vielleicht verändert deine Erfahrung dieses Buch.

Dr. Dieter Bischop

Impressum

Als wir noch alle an einen Tisch passten
Unternehmerroman über eine Firma im Wachstum

Dr. Dieter Bischop

Fassung vom 16. Oktober 2026

Die jeweils aktuelle Fassung steht auf hanseatisches-institut.de

© 2026 Dr. Dieter Bischop, Hanseatisches Institut

Herausgeber und Verlag:
Hanseatisches Institut
Dr. Dieter Bischop
Wiesenhof 3a
24217 Krokau
hanseatisches-institut.de
Info@hanseatisches-institut.de

Kostenloses Exemplar. Nicht für den Verkauf bestimmt.

Die unveränderte Weitergabe der vollständigen Datei ist ausdrücklich erwünscht und kostenfrei gestattet, auch an Kolleginnen, Mandanten und Kollegen. Im Übrigen sind alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt; jede Bearbeitung, Kürzung, Übersetzung, auszugsweise Vervielfältigung und jede entgeltliche Verbreitung bedürfen der Zustimmung des Herausgebers.

Die im Buch dargestellten Überlegungen zu rechtlichen, steuerlichen und vergütungsbezogenen Fragen dienen der allgemeinen Orientierung und ersetzen keine Beratung im Einzelfall. Verbindliche Auskünfte geben nur Steuerberater, Rechtsanwälte und Notare für den konkreten Fall. Der Autor und der Herausgeber übernehmen keine Haftung für Entscheidungen, die auf Grundlage dieses Buches getroffen werden.