

1 Loyalität und Eigenverantwortung: Ich weiß, wofür ich stehe

Nur wer zweifelsfrei weiß, wofür er steht, kann wirksam handeln. Fehlt dieses Wissen, fühlen sich die Menschen in den Organisationen oft hin- und hergerissen zwischen dem Wunsch nach Sicherheit und Harmonie – und der Erfahrung, dass die üblichen Spielregeln nicht mehr gelten und es dadurch Auseinandersetzungen gibt. Hier gilt es, zu lernen, sich den anderen mit seinem authentischen Selbst zuzumuten. Denn dann stellt sich innerer Frieden ein. Und aus diesem erwachsen Kraft und Wirksamkeit.

In Martins Leben gab es bestimmte Wendepunkte: als die Zwillinge auf die Welt gekommen waren. Als sein Vater gestorben war. Als er den schweren Fahrradunfall gehabt hatte. Momente, in denen er jeweils genau gespürt hatte, dass danach nichts mehr so sein würde wie davor. Er merkte es zuerst daran, dass die Geräusche verschwanden. Dann lief alles um ihn herum wie in Zeitlupe ab. Er konnte sich nicht mehr bewegen. Hielt die Luft an. Die Welt hörte auf, sich zu drehen.

Und genau dieser Moment jetzt – nachdem er an einem kalten Februarmorgen das Haus verlassen hatte, die Stufen des schmalen Plattenwegs hinunter zur Straße gegangen war und nun vor seinem geparkten Auto stand – ist wieder so ein Moment. Martin röhrt sich nicht mehr. Er hält die Luft an. Hört weder die Amsel, die auf einem Dachfirst den neuen Tag begrüßt, noch sieht er den Nachbarn, der ihm von der anderen Straßenseite aus zuwinkt. Im Fokus seines Tunnelblicks: der dunkelblaue Tesla Model Y, den er seit letztem Jahr fährt. Alle Reifen platt. Der Lack durch unzählige Kratzer zerstört. Beide Seitenspiegel abgebrochen. Martin meint sofort zu wissen, wer hinter dieser Verwüstung steckt. Für ihn

kann das nur einer gewesen sein. Und er spürt: Dies ist wieder so ein Point of no return. Was jenseits dieses Punkts werden wird, wer weiß? Aber eines ist ihm klar: Jetzt reicht es. Er wird nicht länger so tun, als hätte er die Lage im Griff. Schluss damit.

Er reißt seinen Blick von seinem Tesla los und geht zurück ins Haus. Dort herrscht der übliche morgendliche Ausnahmezustand. Seine Frau Sylvia versucht die beiden knapp dreijährigen Zwillinge Noel und Aaron für die Kita fertigzumachen. Im Flur ein Durcheinander aus Jacken, Mützen, Handschuhen und Winterstiefeln. Einer der Zwillinge heult, der andere wirft ungeduldig den schon um seinen Hals drapierten Schal und die Mütze wieder von sich.

Sylvia schaut Martin mit hochgezogenen Augenbrauen an: »Ich dachte, du bist schon längst weg!«

»Dachte ich auch«, antwortet Martin. »Der Tesla hat aber vier platte Reifen. Keine Seitenspiegel mehr. Und ist total zerkratzt.«

Nun halten auch Sylvia und kurz danach die Zwillinge die Luft an. Es wird still im Raum. »Oh«, sagt Sylvia nach ein paar Sekunden und dann nichts mehr.

»Ich ruf gleich mal die Polizei und die Werkstatt an. Die sollen den Wagen abholen«, sagt Martin.

»Es scheint dir gar nicht so viel auszumachen«, bemerkt Sylvia. »Eigentlich müsstest du doch jetzt tobten!«

»Lang genug getobt und mir das Hirn zermartert«, entgegnet Martin und durchquert den Flur in Richtung Wohnzimmer.

»Okay, ich muss jetzt los, sonst wird es zu spät für die Kita. Wir reden heute Abend darüber«, hört Martin noch, bevor er die Wohnzimmertür hinter sich schließt. Morgen ist er wieder dran, die beiden Jungs startklar zu machen, also nimmt er sich heute heraus, sich um seine eigenen Angelegenheiten zu kümmern.

Martin lässt sich in einem der beiden großen Ledersessel nieder, die vor dem bodentiefen und raumbreiten Fenster mit Blick in den Garten stehen. Vor einem Jahr sind sie in dieses Haus aus den frühen 30er-Jahren im Münchener Süden eingezogen. Es gehörte einmal einem bekannten Künstler. An einem Südhang gelegen, umgibt es der Garten auf drei Seiten und an allen diesen Seiten befindet sich jeweils ein Sitzplatz: die kleine Küchenterrasse im Osten, eine größere Terrasse auf der Südseite, überschattet von einem großen Blauglockenbaum, und im Westen ein mit Natursteinen eingefasster Sitzplatz auf dem Rasen, ein paar Meter vom Haus entfernt. An klaren Tagen können sie von dort die Alpen sehen.

In seinem Sessel nimmt Martin das Handy in die Hand, um die Polizei anzurufen. In diesem Moment kommt ein Eichhörnchen in großen Sätzen von einer der Birken heruntergesprungen, die im Garten stehen. Es läuft aufs Haus zu, stemmt die beiden Vorderpfoten auf den unteren Rahmen der bodentiefen Fenster, zeigt Martin seinen weißen Bauch und schaut ihm direkt in die Augen. Der Wind zerrt an seinen Ohrpinseln und an seinem dickbuschigen Schwanz. Martin lässt das Handy sinken. Für ein paar Sekunden gibt es nur ihn und das Eichhörnchen. Er seufzt. Wann hat das eigentlich alles angefangen?

Vom Auszubildenden zum Kronprinzen

An seinem ersten Arbeitstag im Unternehmen – vor 19 Jahren – fühlte Martin neben ein bisschen Angst und Unsicherheit vor allem unbändigen Stolz darüber, dass er als Auszubildender genommen worden war. Die Dallinger Fashion Group war der einzige deutsche Modekonzern, der es geschafft hatte, sich auf dem extrem schnell drehenden Markt zu behaupten, ohne dabei von seinen Qualitätsansprüchen abzurücken. Die Entwicklung hin zu Fast Fashion und zur Billigproduktion in Asien ignorierte

das Familienunternehmen mit derselben fast schon dickschädeligen Konsequenz, mit der es auch an seinen gehobenen Preisen festhielt. Die Unternehmerfamilie hatte ein gutes Händchen bei der Auswahl der Designerinnen und Designer und stellte jedes Jahr zwei Kollektionen vor, um die sich die einflussreichsten Menschen aus den Metropolen der Welt rissen. Als die Gattin eines neu gewählten US-Präsidenten zu ihrem ersten Staatsbesuch in Deutschland ein Ensemble aus knielangem Kleid, passendem Mantel und Hut aus dem Hause Dallinger trug, hatte das Unternehmen endgültig einen Platz im Modeolymp errungen.

Martin war einfach nur glücklich, dass er dazugehören und jeden Morgen in das Stammhaus des Unternehmens fahren und dort alles lernen durfte, was man als Textilkaufmann wissen und können musste. Er arbeitete hart und zielorientiert. Sein Aufstieg bei Dallinger verlief in den nächsten Jahren glatt und ohne Probleme. Schnell entwickelte er ein extrem gutes Verständnis für die Zahlen hinter den glamourösen Kulissen. Er wusste genau, wie er Material- und Produktionskosten sowie die Budgets für die jeweilige Saison verhandeln und einsetzen musste, um den Designern möglichst viel kreativen Spielraum zu verschaffen. Martin galt deshalb innerhalb des Unternehmens schon nach wenigen Jahren als Finanzkünstler. Dass er bei allem kein trockener Zahlemensch war, sondern mit seinem kommunikativen Talent die Zahlen jedem verständlich machen konnte, viel Empathie besaß, sich für seine Mitmenschen interessierte sowie kluge Fragen stellte, sorgte dafür, dass sowohl Kolleginnen und Kollegen als auch Führungskräfte es gern mit ihm zu tun hatten.

Nach seiner Ausbildung durchlief er verschiedene Stationen im Lizenzgeschäft und im Einkauf, wurde dann Führungskraft im Vertrieb. Als die Marktbedingungen härter wurden, machte ihn die Geschäftsleitung zum Bereichsleiter Design. Alle Produktkategorien waren dieser Abteilung untergeordnet. Chefdesigner, Designer und Assistenten erschufen die Kreationen, die in der Produktion

dann hergestellt wurden. Martins Aufgabe war es, sicherzustellen, dass dies möglichst effizient erfolgte. Ökonomisches Arbeiten fängt immer beim Design an und das Bewusstsein dafür sollten die Designer noch stärker entwickeln. Es galt also, die Kosten jederzeit im Blick zu behalten – bei der Auswahl der Stoffe und anderer Materialien –, aber auch die internen Arbeitsabläufe so effizient wie möglich zu gestalten. Diesen Auftrag bekam Martin von seinem Vorgesetzten, dem COO des Unternehmens. Gleichzeitig signalisierte ihm die Unternehmenschefin Angelika Dallinger am Rande einer Paris Fashion Week, dass sie Höheres mit ihm vor habe. Sie ließ eines Abends an der Hotelbar durchblicken, dass sie ihn am liebsten als Mitglied der Geschäftsleitung sähe, wo all seine Talente voll und ganz zum Tragen kämen, nicht allein sein finanzielles Geschick. Sie benannte die Position nicht ausdrücklich, doch Martin glaubte zu wissen, was sie meinte. Dazu kannte er sie und das gesamte Unternehmen zu gut und arbeiteten sie auch zu eng zusammen: Sie wollte bestimmt, dass er irgendwann selbst Chief Operating Officer der Dallinger Fashion Group werden sollte. Martin fühlte sich seit diesem Abend als Kronprinz, als ein Auserwählter.

Doch dann kam er

Kurz danach gab es den ersten Eklat in der jahrzehntelangen Geschichte des Hauses: Angelika Dallinger kündigte ein Sparprogramm für das gesamte Unternehmen an. Jede Abteilung sollte durchleuchtet werden, ob sie denn auch effizient genug arbeitete. Dazu engagierte sie Berater, die Interviews mit jeder Abteilung führten, daraus Empfehlungen ableiteten und diese dann der Geschäftsleitung vorlegten. Finanzchef Georg Dallinger, Angelikas Halbbruder aus der ersten Ehe des Firmengründers Hubert Dallinger, warf daraufhin nach einigen Wochen das Handtuch und schied im Streit aus der Unternehmensführung aus. Über die Hintergründe des Streits gab es keine eindeutigen Informationen.

Fast unmerklich zunächst, dann aber immer deutlicher veränderte sich das Klima im Unternehmen. Misstrauen, Unsicherheit und Spekulationen machten sich breit. Der Flurfunk verbreitete Gerüchte über eine bevorstehende Kündigungswelle. Etliche Mitarbeiter, zum Teil schon viele Jahre dabei, verließen das Haus freiwillig, bevor sie Gefahr liefen, gekündigt zu werden. Nicht zuletzt deshalb, weil die Dallinger Fashion Group unmittelbar nach Georgs Ausscheiden von einer bis dahin strikt befolgten Linie abwich: Die nächste Kollektion sollte nicht mehr ausschließlich in Europa, sondern auch in Asien hergestellt werden. Dort sei die Produktion so viel günstiger, dass man den Gewinn deutlich steigern könnte, so lautete das wenig überraschende Argument. Man werde sehr genau darauf achten, dass alles korrekt ablaufe – der ausgewählte Subunternehmer in Bangladesch böte den Arbeiterrinnen dort gute Bedingungen und eine Bezahlung, die deutlich über dem Standard in der Region läge. Es gäbe keinen Grund, warum sich Dallinger wissentlich und willentlich schlechter stellen sollte als die Konkurrenz.

Auf Georgs Weggang folgten weitere Kündigungen in der Geschäftsleitung, nicht ganz freiwillig, wie es hieß. Es gab viel Gerangel um die einzelnen Posten. Als sich die Wogen vermeintlich glätteten, weil sich alle wieder auf die Vorbereitungen für die großen Fashion Shows der laufenden Saison konzentrierten mussten, war eine Position noch unbesetzt – die des COO. Angelika Dallinger übernahm die kommissarische Leitung und bat Martin in allen wichtigen Belangen um Rat. Martin nahm dies als ein eindeutiges Zeichen. Er fragte nie nach und Angelika erklärte sich ihm gegenüber nie. Aber für ihn gab es keine andere Deutungsmöglichkeit als diese: Wenn Angelika ihn nicht in absehbarer Zeit auf den Posten des COO setzen wollte, warum bezog sie ihn dann derartig mit ein? Martin wähnte sich schon am Ziel seiner Träume.

Doch dann geschah das Unfassbare: Eines Tages gab die Unternehmensleitung bekannt, dass nun endlich ein neuer

Geschäftsführer für das Operative gefunden sei – Winfried Bär würde den Bereich übernehmen, ein in der Branche erfahrener und bekannter Manager. Er kam von einem Wettbewerber, gegen dessen Übernahmeversuch sich die Dallinger Fashion Group erst kürzlich hatte behaupten müssen. Martin verstand die Welt nicht mehr. Was hatte sich Angelika nur dabei gedacht? Warum hatte sie ihm solche Hoffnungen gemacht? Sie zu fragen, wagte er nicht mehr – denn sie ging ihm seit der Bekanntgabe der Neubesetzung aus dem Weg. Situationen, in denen die beiden allein gewesen wären, verhinderte sie konsequent. Martin war zu verletzt und verwirrt, als dass er aktiv auf sie zugegangen wäre und sie darauf angesprochen hätte. Er wich ihr ebenfalls aus, quälte sich aber gleichzeitig permanent mit der Frage, was er bloß falsch gemacht hatte. Würde sie ihn am Ende auch feuern? Würde aus ihm ein zweiter Georg, der beinahe über Nacht verschwunden war? Nein, das wollte er nicht riskieren. Also hielt er den Mund und tat so, als sei alles in schönster Ordnung.

Genau diesen Eindruck versuchte er auch bei seinem neuen Chef, dem COO Winfried Bär, zu erwecken, auch wenn sich ihm innerlich alles zusammenzog, sobald er es mit ihm zu tun bekam. Wie hatte Angelika nur so einen Typen einstellen können? Mit seiner breitbeinigen Attitüde und seiner polterigen Art passte der doch überhaupt nicht zu ihnen! Winfried scherte sich nicht im Geringsten darum, dass die Belegschaft aufgrund der Berater-Interviews, des mysteriösen Weggangs von Georg und des Führungswechsels turbulente Zeiten erlebte und massiv verunsichert war, sondern fokussierte sich ausschließlich auf Produktion, Prozesse und Abläufe. Menschen interessierten ihn wenig. Martin fragte sich nach Meetings mit ihm manchmal, ob Winfried überhaupt seinen, Martins, Namen kannte – dabei sollten sie eigentlich die engsten Kollegen sein, so ähnlich waren sich ihre Aufträge. Winfried schaute ihm jedoch selten ins Gesicht und wechselte nie ein wertschätzendes oder gar persönliches Wort mit ihm. Wenn er sprach, dann kamen Ansagen. Es waren Monologe

in einem Raum, in dem auch Martin saß. Zu Angelika schien er jedoch einen ausnehmend guten Draht zu haben – zumindest erzählte ihre Assistentin bei einer kleinen Kaffeepause mit Martin, dass Winfried ein Dauergast in Angelikas Büro sei. Von den Produktionsmitarbeitern und den Stofflieferanten, mit denen Winfried Bär in Verhandlungen trat – ohne sich mit Martin abzustimmen –, hörte Martin wiederum, dass Winfried mit dem eisernen Besen kehrte und nichts unversucht ließ, um seine ganz speziellen Vorstellungen von Prozessen und Preisen durchzusetzen.

Der Verrat

Kein halbes Jahr nach Winfrieds Einstellung war der zweite Skandal da – dieses Mal kam er jedoch von außen. Internationale Investigativ-Journalisten hatten Missstände in den Textilfabriken Bangladeschs aufgedeckt und »ihre« Fabrik gehörte auch dazu. Der Beitrag lief im Hauptabendprogramm und war auch auf YouTube abrufbar. Ein beispielloser Aufschrei in der Presse und ein Shitstorm in den sozialen Medien waren die Folge. Dallinger lief ernsthaft Gefahr, seinen guten Ruf zu verlieren. Der Umsatz ging in den Tagen und Wochen danach drastisch zurück – vor allem in Deutschland. Winfried als COO hatte alle Hände voll zu tun, um intern und extern die Wogen zu glätten. Dabei ging er nicht zimperlich vor. Journalisten und Influencer behandelte er nicht anders, als Martin es von ihm kannte: wenig Augenkontakt, kein Wort zu viel, direkt und auf den Punkt. Auch das machte Martin wütend. »Das ist nicht der Stil, für den Dallinger steht«, dachte er sich oft bei Winfrieds Auftritten. »Damit fängt es schon einmal an. Dallinger ist elegant und spricht zu Menschen in einem eleganten Umgangston. Das ist nicht mehr das Unternehmen, das ich kenne!«

Martin schluckte auch darüber seinen Ärger herunter. Hinter seiner Fassade und dem freundlichen Lächeln, das er aufsetzte, wann

immer er Winfried oder Angelika begegnete, brodelte es jedoch. Und so ließ er sich eines Abends dazu hinreißen, am Ende eines langen, strapaziösen Workshops mit langjährigen Kollegen aus dem Unternehmen – als sie alle noch auf ein Getränk in die Bar Alexander gegangen waren, gleich um die Ecke von ihrem Hauptsitz in der Münchener Maximilianstraße – über den neuen COO herzuziehen.

Beflügelt von ein paar Bieren, nahm er kein Blatt vor den Mund: »Habt ihr mal ein bisschen gegoogelt, was es über diesen Typen alles so gibt?«, begann er. »Seinen letzten Job hat er nämlich nicht einfach so aufgegeben. Er wurde gekündigt! Wahrscheinlich wegen Untreue, das würde passen. Ich meine, googelt einfach mal, wie er stolz vor seiner Oldtimer-Sammlung steht! Und bei jeder Oldtimer-Rallye fährt er ein anderes Gefährt! Woher hat er nur das Geld? Und was der bei uns alles anzettelt, ich sage euch, der versteht nicht, dass wir bei unseren Kunden für Premium-Lifestyle stehen. Am liebsten wäre ihm, wir würden nur noch minderwertigste Stoffe und Materialien verarbeiten, Hauptsache billig-billig! Sich selbst stattet er aber mit immer mehr Privilegien aus. Wusstet ihr, dass er neulich First Class von München nach New York geflogen ist, obwohl er unsere Reiserichtlinie kennt? Und dass er gerade eine komplett neue Ausstattung für sein Büro bestellt hat? Dabei war die seines Vorgängers erst zwei Jahre alt! Und außerdem – Wurzelholzfurnier! Geschmackloser geht es kaum. Was für ein Prolet!« Keiner im Team sagte etwas dazu. Alle schauten betreten vor sich hin.

Martin ahnte, dass er mit diesen Äußerungen nicht nur einen, sondern gleich mehrere Schritte zu weit gegangen war. Zunächst war er wütend auf sich selbst. Wie fahrlässig und dumm zu meinen, er könnte bei einem Feierabendbier mal so richtig Dampf ablassen. Zugleich rechtfertigte er dies vor sich selbst mit der Ungerechtigkeit, die ihm durch Winfrieds Einstellung auf einen Posten widerfahren war, der eigentlich ihm zugestanden hätte. Er war völlig zu Recht sauer, fand er.

Ein paar Tage später bekam er Post von Winfrieds Anwalt. »Strafbewehrte Unterlassungserklärung« stand in der Betreffzeile

des Briefs. Martin wurde darin aufgefordert, ab sofort zu unterlassen, Winfried der Veruntreuung zu bezichtigen. Ansonsten habe er eine Geldstrafe zu bezahlen, deren Höhe Winfried festsetzen und die das zuständige Gericht überprüfen würde. Viel mehr als der Brief schockierte Martin, dass einer seiner Kollegen geplaudert haben musste. Denn wie sollte Winfried sonst davon erfahren haben? Seine Kollegen! Die Menschen in seinem unmittelbaren beruflichen Umfeld, von denen er gedacht hatte, sie seien alle wie eine Familie! Als Martin das Schreiben spätabends nach seiner Rückkehr aus dem Büro gelesen hatte, sank er mit zitternden Knien neben Sylvia auf die Couch. »Was ist los? Du bist ja total blass auf einmal!«, sagte sie zu ihm. »Geht's dir nicht gut?«

Am nächsten Tag schleppte er sich ins Büro, ging allen aus dem Weg, redete mit niemandem. Er merkte, dass die anderen irritiert waren. Immer wieder kamen Kollegen an seinem Schreibtisch vorbei, der an einem Ende der großzügigen Büroetage stand, in der sie alle arbeiteten. Er schaute aber so konzentriert auf seinen Monitor, dass niemand es wagte, ihn anzusprechen. Dass Angelika nachmittags eine Mail an ihn schrieb, in der sie ihn zu einem Gespräch unter vier Augen am kommenden Freitag einlud, machte seine Laune nicht besser. Im Gegenteil. Nun befürchtete er erst recht üble Konsequenzen seines Verhaltens. Erst sprach Angelika wochen- und monatlang überhaupt nicht mit ihm und dann lud sie ihn ganz förmlich zu einem persönlichen Gespräch ein? Das konnte doch nichts Gutes bedeuten. Am besten überlegte er schon mal, wen er als Zeugen oder Zeugin mitnehmen würde. Was hatte er nur getan! Und was sollte er jetzt um Himmels willen machen? Er war wütend und schämte sich gleichzeitig. Fühlte sich wie auf Glatteis.

Wenn es »Klick« macht

Vorgestern hat er diesen Brief von Winfrieds Rechtanwalt bekommen, gestern die Mail von Angelika. Und heute Morgen ist

sein Tesla ein Fall für die Spurensicherung. Wer außer Winfried Bär soll wohl dahinterstecken? Solche Typen hatten doch Verbindungen in die Unterwelt, von der gewöhnliche Menschen noch nicht mal nachts träumten! Martin sitzt in seinem Ledersessel, schaut hinüber zu der Birke, sieht das Eichhörnchen gerade deren Stamm erklimmen. Er seufzt noch einmal. Gerade eben, auf der Straße vor seinem Auto, hat er erkannt, dass dies ein Punkt in seiner Karriere, auf seinem Lebensweg ist, hinter den er nicht mehr zurückgehen kann. Er wird Entscheidungen fällen müssen, die sein Leben verändern werden, und ganz egal, wie es aussehen wird: Das, was am Ende dabei herauskommt, wird anders sein als alles, was bisher war.

Er ruft die Polizei an und berichtet, was passiert ist. Zwei der Beamten würden gleich vorbeikommen, Spuren sichern und den Schaden dokumentieren, heißt es. Dann ruft Martin noch die Versicherung und die Autowerkstatt an und klärt, was jetzt alles zu tun ist. In diesem Moment merkt er, dass er sich krank fühlt. Ihm ist heiß und kalt zugleich, ein ziehender Schmerz legt sich über seine Stirn. In seinem Hals fühlt es sich an, als seien seine Mandeln auf Golfballgröße angeschwollen. Er fühlt sich so erschöpft, als hätte er seit Tagen nicht geschlafen. Deshalb meldet er sich bei Dallinger krank. Er muss sich auskurieren, um für das übermorgige Gespräch mit Angelika fit zu sein.

Nachdem die Polizei wieder verschwunden ist und ein Mitarbeiter der Autowerkstatt den Tesla abgeholt hat, legt Martin sich auf das Sofa und schlafte ein, nur wenige Minuten, nachdem er begonnen hat, sich durch seine diversen Nachrichten-Apps zu scrollen. Am Nachmittag steht er auf und noch ganz benommen beschließt er, einen kleinen Spaziergang zu machen, um frische Luft zu tanken. Er verlässt das Haus, geht den Plattenweg hinunter zur Straße und biegt nach links ab. Nach ein paar hundert Metern geht die Straße in einen Feldweg über, der ihn direkt und ohne Umwege ins Dorf bringt. Ihm kommt eine ältere Frau entgegen, die ihren Hund ausführt – einen großen Dalmatiner, der übermüdig neben

ihr herspringt. Sie lächelt Martin freundlich an, ihr Gesicht leuchtet. Der Dalmatiner kommt zu Martin gelaufen und begrüßt ihn schwanzwedelnd. Er streichelt dem Hund über den Kopf und klopft ihm ein bisschen auf den kräftigen, muskulösen Körper. Dessen Besitzerin ist schon weitergegangen und pfeift jetzt nach ihrem Hund. Der Dalmatiner folgt ihr sofort.

Martin schaut den beiden im Weggehen noch einen Moment hinterher, als er sieht, dass der Hundebesitzerin etwas aus der Manteltasche fällt. »Sie haben da was verloren!«, ruft er und winkt. Sie reagiert nicht, sondern geht weiter. Wahrscheinlich hat sie ihn nicht gehört. Martin läuft die paar Meter zu der Stelle, um nachzuschauen, was die Spaziergängerin verloren hat. Auf dem Schotter des Feldwegs liegt ein kleiner Packen Postkarten, umwickelt mit einem Gummiband. Es sind mehrere Exemplare ein und derselben Postkarte. Auf der Vorderseite steht in fetten blauen Blockbuchstaben auf gelbem Grund: LEADING WITH LOA. Auf der Rückseite eine E-Mail-Adresse. Irgendetwas in Martin macht »Klick«. Noch auf dem Feldweg zückt er sein Handy und googelt nach Loa. Es erscheint eine Website mit den fett und blau gesetzten Worten: »Stuck in the moment? Leading with Loa.« Und wieder ihre Mail-Adresse.

»Vielleicht sollte ich Loa schreiben«, denkt er. »Obwohl das ja eigentlich total verrückt ist. Ich weiß ja überhaupt nicht, wer sich hinter Loa verbirgt und was sie macht. Andererseits: Hab' ich was zu verlieren? Nein!«

Er schreibt eine kurze Nachricht an die auf der Postkarte angegebene E-Mail-Adresse. Als er wieder zurück nach Hause kommt und auf sein Handy schaut, ist bereits die Antwort von Loa da. »Lieber Martin, wir treffen uns morgen früh um sechs Uhr auf dem Schrummelhof, oberhalb von Pöhldorf. Dort besprechen wir alles. Zieh feste Schuhe an. Herzlich, Loa.«

Morgen um sechs Uhr? Na toll. Wie soll er das mit den Buben hinkommen? Und dann noch am Schrummelhof in Pöhldorf? Er kennt den Schrummelhof nicht, aber Pöhldorf. Es liegt eine Stunde

südlich von München, in einem stillen Seitental der Bayerischen Voralpen auf knapp 1000 Metern Höhe. Die Landstraße endet dort, danach geht es nur noch zu Fuß weiter. Oder mit dem Trecker. Er checkt schnell die Schneelage. 35 Zentimeter in Pöhldorf. Er wird also morgen sehr früh aufbrechen müssen, um nicht zu spät zu kommen. Das hat ihm gerade noch gefehlt. Er fühlt schon wieder diese Wut in sich aufsteigen. Warum glauben eigentlich immer alle, dass sie es sich so einrichten können, wie es ihnen passt? Ohne ihn einzubinden? Seine Gedanken fangen an, wilde Kreise zu drehen. Stopp! Zumaldest das hier hat er sich selbst ausgesucht. Er wird Loa treffen. Jetzt muss er sich nur noch vergewissern, dass Sylvia die Buben übernehmen kann und ihm die Werkstatt tatsächlich heute noch einen Leihwagen vor die Tür stellt.

Auf einmal ist sie da

Am nächsten Tag steht Martin um vier Uhr früh auf, macht sich noch schnell einen Kaffee, packt seine Bergschuhe ein und fährt dann über fast leere Straßen aus der Stadt nach Pöhldorf und zum Schrummelhof, der noch einmal ein gutes Stück oberhalb des Dorfes liegt. Die schmale Zufahrtsstraße ist nicht geräumt und er ist froh, dass der Leihwagen nagelneue Winterreifen aufgezogen hat. Zum Glück fühlt er sich heute Morgen deutlich besser als gestern. Als er auf dem Hof ankommt, ist es zehn vor sechs. Niemand zu sehen. Das Wohnhaus des Anwesens ist dunkel, auch die beiden Nebengebäude. Nur aus den kleinen Fenstern des langgezogenen Stalls kommt Licht. Martin parkt den Leihwagen in der Nähe des Wohnhauses so, dass er die Straße im Blick hat, die er gerade eben heraufgefahren ist, zieht seine Sneaker aus und die mitgebrachten Bergstiefel an.

Ein paar Minuten später schreckt er hoch: Ein Taxi hält neben ihm. Er muss wohl noch einmal kurz eingeschlafen sein und hat deshalb nicht gesehen, wie es sich genähert hat. Die Beifahrertür

des Taxis öffnet sich. Eine Frau steigt aus. Sie ist groß, wahrscheinlich 1,80, schätzt Martin. Sie hat lange dunkelblonde Haare, die sie zu einem Pferdeschwanz gebunden hat. Trotz des dick gefütterten olivgrünen Anoraks, den sie trägt, erkennt Martin, dass sie eine durchtrainierte, sportliche Frau ist. Ihre kräftigen Beine stecken in Jeans und hochwertigen Bergstiefeln aus Vollleder. Loas körperliche Präsenz wirkt auf ihn erdverbunden und kraftvoll – er fühlt, dass er sich ihr öffnen und ihr vertrauen kann.

Martin steigt aus dem Auto und geht auf Loa zu.

»Guten Morgen, Martin«, begrüßt sie ihn freundlich mit einer klaren und überraschend tiefen Stimme und einem langen Blick aus dunklen Augen.

»Guten Morgen, Loa«, antwortet Martin. »Das ist ja ein ungewöhnlicher Ort für ein Treffen«, schiebt er noch hinterher.

Loa lacht. »Kommt ganz drauf an«, sagt sie. »Für mich ist es einer der schönsten und friedlichsten Orte der Welt. Die Bauersfamilie hat Kaffee und einen frischgebackenen Hefezopf für uns vorbereitet – magst du?«

»Ja, gerne«, antwortet Martin und folgt Loa, die einen Schlüsselbund aus einer Tasche ihres Anoraks zieht, während sie mit schnellen Schritten zum Wohnhaus des Schrummelhofs geht.

»Erzähl mir, Martin. Worum geht es heute?«, fragt Loa kurz danach. Martin und sie sitzen am Küchentisch der Bauersfamilie, der Kaffee dampft in den Tassen und Martin berichtet, was sich in den letzten dramatischen Tagen ereignet hat und was davor geschehen ist. Dass er überhaupt nicht weiß, ob Angelika über das Schreiben von Winfrieds Rechtsanwalt informiert ist. Und dass er nun rätselt, ob sie ihn nur zur Rede stellen oder gleich feuern will. Loa hört ihm zu, ohne ihn zu unterbrechen.

»Jetzt hast du all das noch einmal Revue passieren lassen«, sagt sie dann. »Was fühlst du jetzt dabei? Was ist in dir?«

»Ich fühle mich so voller Wut!«, antwortet Martin, ohne nachzudenken. »Dieser Job steht mir zu, und nicht Winfried! Ich würde den Job so viel besser angehen als er. Dann haben mich meine Kollegen verraten! Gleichzeitig ist es mir peinlich, dass ich mich vor meinen Kollegen so habe gehenlassen. Wie konnte mir das nur passieren? Ich bin wütend auf mich und ich schäme mich vor Angelika. Mir ist die gute Beziehung zu ihr total wichtig und ich war nicht loyal gegenüber der Entscheidung, die sie getroffen hat. Und wenn ich ganz ehrlich bin – ich bin so müde von all dem. Endlos müde!«

»Das versteh ich gut. Glaube mir, mit diesem Gefühl bist du nicht allein. Vielen geht es genauso, wie es dir gerade geht. Das Schöne ist: Es sind all diese Emotionen, die dich jetzt hierher zu mir gebracht haben. Schön, dass du hier bist. Schön, dass du dir Zeit und Raum nimmst. Die Frage, die sich stellt, ist: wofür? Für welche Frage nimmst du dir hier Zeit und Raum?«

»Wenn ich genauer darüber nachdenke, dann möchte ich endlich Klarheit haben, was ich eigentlich im Job will und wie ich mehr zu mir stehen kann.«

»Okay, angenommen, es wäre möglich, dass sich dein Thema vollkommen gelöst hätte. Die Fragen dazu wären gar nicht mehr da«, sagt Loa. »Wie fühlt es sich dann für dich an?«

Martin überlegt nicht lange. »Dann bin ich sicher in dem, was ich tue«, antwortet er.

»Das sind doch klare Worte. Dann arbeiten wir jetzt genau mit diesen Worten. Bist du bereit, dich auf ein kleines Experiment einzulassen? Vielleicht hast du Lust, eine Metta-Übung zu machen, in der es darum geht, sich mit seinem Herzen zu verbinden und seine eigentliche Herzensabsicht zu erkennen?«, sagt Loa zu ihm und lächelt ihn an.

»Ja, warum eigentlich nicht. Wenn es nicht nutzt, wird es kaum schaden, oder?«

»Gut. Dann lehne dich jetzt an der Rückbank an. Die Beine stehen hüftbreit auf dem Boden. Spür den Boden unter dir. Entspanne deine Schultern und ziehe sie ein wenig nach hinten. Dadurch erweitert sich dein Brustkorb und du gibst deinem Herzen mehr Raum. Lege beide Hände aufs Herz. Und jetzt atme. Wenn du magst, schließ die Augen oder lass sie auf einem Punkt vor dir ruhen. Nun stelle dir die Frage: Was ist es, was du in dieser Situation bereits richtig gut machst? Das Erste, das dir in den Sinn kommt, ist das Richtige. Versuche es nicht zu bewerten oder zu beurteilen. Es ist eigentlich hier, um dir zu zeigen, dass du mit dir und deinen Ressourcen verbunden sein kannst. Nun sprich zu dir in deinem Tempo die folgenden Sätze: ›Möge ich mich sicher fühlen. Möge ich mich glücklich fühlen. Möge ich gesund sein. Möge ich mit Leichtigkeit leben.‹«

Martin sitzt mit geschlossenen Augen da und atmet. Minutenlang. Er fühlt pulsierende Wärme in seinem Körper. Von Kopf bis Fuß spürt er sein Blut zirkulieren, seine Lebensenergie.

Irgendwann hört er wieder Loas Stimme. »Und wie fühlt es sich jetzt an?«, fragt sie ihn.

»In Ruhe«, antwortet er und öffnet die Augen.

Loa lächelt ihn an und wartet einen Moment. »Bist du fertig mit deinem Kaffee? Komm, dann lass uns mal den Kühen im Stall einen Besuch abstatten.«

»Auch du bist eine Kuh!«

Loa geht wieder voran, hinaus aus dem Wohnhaus und über den gepflasterten Hof zum Stall. Noch immer ist es dunkel. Schwungvoll schiebt sie das große Rolltor zum Stall so weit auf, dass sie und Martin hindurchschlüpfen können. Drinnen tauchen Neonröhren die Stallgasse und die an ihren Plätzen angeketteten Kühe in ein fahles Licht. Die morgendliche Melkzeit ist schon vorbei, die Kühe

fressen Futter und Heu. Der Bauer des Schrummelhofs verteilt gerade frisches Stroh im Stall, damit die großen Tiere nicht auf dem nackten Beton stehen müssen. Er begrüßt Loa und Martin mit einem Nicken, beachtet sie dann aber nicht weiter. Er scheint daran gewöhnt zu sein, dass Loa hier ist. Der Atem der Kühe ist zu sehen, ihr Schnauben und hin und wieder ein Muhen sind zu hören. Die grobgliedrigen Ketten klicken leise. Der Kuhstallgeruch stört Martin nicht – vielmehr überkommt ihn eine eigentümliche Ruhe. Dies hier unterscheidet sich so stark von seiner gewohnten Welt, dass er sich fast wie auf einem anderen Planeten fühlt.

»Wenn ich mir deine Geschichte so anhöre, Martin, dann ist sie typisch für unsere Zeit«, sagt Loa. »Möchtest du vielleicht hören, was ich darüber denke?«

»Ja, natürlich«, antwortet Martin. »Ich bin gespannt, was du darin siehst.«

»In deiner Business-Welt fühlen sich viele heute ausgelaugt, ausgenutzt, fast wie ausgemolken«, sagt Loa zu ihm. Eine besonders neugierige Kuh macht einen langen Hals und stupst Loa mit ihrer Nase in die Seite. Sie streichelt dem Tier kurz über den mächtigen Kopf, krault auch das Kalb daneben und wendet sich dann wieder Martin zu. »Das hängt mit vielen Themen zusammen. Ein Thema, das uns alle betrifft, ist die Loyalität. Der Begriff der Loyalität verändert sich gerade in der gesamten Business-Welt. Früher war dir Erfolg garantiert, wenn du loyal gegenüber der Hierarchie, gegenüber einem Prozess, gegenüber einer Machtperson, gegenüber festgeschriebenen und nicht ausgesprochenen Regeln warst. Das gab Sicherheit, Vertrauen und nicht zuletzt Harmonie. Doch Organisationen sind kein Ort der Harmonie. Das war nie ihr Kernauftrag, ist es heute nicht und wird es auch in Zukunft nicht sein. Schau dich doch einmal um: Alle unsere Masken fallen nach und nach. Es zeigt sich immer mehr der wahre Purpose von dir, von mir und jener von Unternehmen. Wer erfolgreich sein will, muss wissen, wofür er steht. Das gilt für dich genauso wie für Organisationen.«

Martin stockt für einen Moment der Atem.

»Ist es okay für dich, wenn ich weitermache?«, fragt Loa.

Martin nickt.

»Die Welt hat sich gedreht. Und Loyalität hat sich in ihrer Bedeutung verändert. Anstatt sich unterzuordnen, um Harmonie herzustellen, wird es immer wichtiger, das Ich zu zeigen. Und dieses Ich wird immer mehr dem Wir gleichgesetzt. Es ist, als ob immer mehr Menschen aus dem Getriebe aussteigen, sich ihrem Unternehmen gegenüberzusetzen, ihm tief in die Augen schauen und sich die Frage stellen: ›Kommen wir zusammen? Gibt es eine Schnittmenge zwischen dem, wer ich bin, wofür ich stehe und was ich dir zu geben habe, und dem, wer du bist, wofür du stehst und was du mir zu geben hast?‹ Es erwachsen neue Fragen, die da lauten: ›Was kann ich für mein Unternehmen tun, mit dem, was ich in aller Leichtigkeit zu geben habe? Und was kann mein Unternehmen tun, damit ich in aller Leichtigkeit das leben kann, was ich zu geben habe?‹ Eigenverantwortlich für sich zu sorgen, steht deshalb im Fokus. Menschen in Unternehmen müssen für ihre Emotionen und den Geist sorgen, in dem sie unterwegs sind. Sonst können sie keine Verantwortung tragen. Und sie brauchen die Haltung, dass es nicht mehr nur um Harmonie geht. Sondern um einen inneren Frieden. Dieser innere Friede entsteht dann, wenn wir das machen, was in unserer Natur liegt. Wenn wir leicht und anstrengungslos geben können. Manche meinen, es gälte einen Grundsatzentscheid zu treffen, der da lautet: Willst du in Harmonie leben oder in einem inneren Frieden? Dabei ist es kein Entweder-oder, das uns hier weiterhilft, sondern ein Sowohl-als-auch – und eigentlich ein Beides. Das siehst du sehr schön an diesen Kühen und ihrem Bauern hier.«

»Was haben Kühe mit der Business-Welt zu tun?«, fragt Martin.

»Kühe brauchen gute, artgerechte Behandlung und nahrhaftes Futter«, antwortet Loa. »Nur dann geben sie gute Milch. Wenn sie also auf der Weide stehen und saftiges Gras fressen dürfen, im Stall gute Bedingungen vorfinden, die Menschen freundlich

mit ihnen umgehen, dann produzieren sie ohne Stress und Anstrengung gute Milch. Diese Milch können die Bauern ohne schlechtes Gewissen melken. Denn die Kühe würden leiden, wenn sie nicht gemolken würden. So können Kühe also ihren Auftrag mühelos erfüllen: einfach Kuh sein und ohne Anstrengung Milch geben. Eine glückliche Kuh in einem gesunden Ökosystem ist das, was ich dir hier zeigen wollte: Sie hat, was sie braucht. Sie gibt, was sie zu geben hat, und zwar im für sie passenden Kontext. So entsteht Fülle. So entsteht Wirksamkeit.«

»Tja, Kuh müsste man sein«, seufzt Martin.

»Sind wir nicht alle ein bisschen Kuh? Auch du *bist* doch eine Kuh«, grinst Loa.

»Das wüsste ich aber!« Martin lacht jetzt aus vollem Hals. Das erste Mal seit Tagen.

»Nein, ernsthaft. Auch du bist eine Kuh! Auch du bist auf der Welt, um zu sein und zu geben – in der natürlichssten, anstrengungslosesten Form des Lebens und Gebens. So wie wir alle. Und das gelingt uns, wenn wir ganz wir selbst sind.«

»Wenn das so einfach wäre«, sagt Martin und steckt die Hände tief in die Taschen seines dick gefütterten Anoraks. Die Kälte des Stallbodens kriecht ihm langsam in die Beine.

»Was ist deine Absicht?«

Loa geht ein paar Schritte die Stallgasse hinunter, um auch die übrigen Kühe zu begrüßen.

»Sag mir, Martin: Was ist deine wirkliche und wesentliche Absicht in deinem Job? Was willst du dort?«, fragt sie ihn.

Martin muss nicht lange überlegen. Überlegt er überhaupt? Es fühlt sich eher so an, als spräche sein Bauch direkt aus ihm. »Ich will, dass unsere Designerinnen und Designer stark werden. Dass

sie aufblühen. Dass sie einen sicheren und sorglosen Rahmen bekommen, um ihre Kreativität ausleben zu können. Dafür stehe ich, das kann ich. Und das reicht mir.« Er schweigt einen Moment und auf einmal geht ihm ein Licht auf: »Dann bin ich wohl wie ein Bauer, der dafür sorgt, dass wir es am Hof gut miteinander haben«, sagt er.

»Und dass ihr immer genügend Heu habt«, antwortet ihm Loa und grinst dabei. Martin lacht. Wann ist eigentlich alles so schwer geworden, dass er aufgehört hat zu lachen? Er weiß es nicht mehr.

Mittlerweile ist es draußen hell geworden. Der Bauer hat den Kuhstall verlassen und den gefüllten Milchtank mit seinem großen Pick-up vom Hof gezogen, um die Milch zur Genossenschaft ins Tal zu bringen.

»Was hältst du davon, wenn wir schauen, ob der Bauer ein bisschen frische Milch für uns in die Küche gestellt hat?«, fragt Loa.

»Gute Idee«, sagt Martin. »Eben war mir ganz warm, aber jetzt fange ich schon wieder an zu frieren.«

Zurück in der warmen Küche, ziehen Loa und Martin ihre dicken Anoraks aus und setzen sich an den Küchentisch. Dort stehen eine Glaskanne Milch und zwei Gläser für sie bereit. Loa schenkt ihnen ein und nimmt einen Schluck aus ihrem Glas.

Martin steht vom Küchentisch wieder auf, geht zum Fenster und schaut hinaus auf den Hof. Nach ein paar Augenblicken dreht er sich um und schaut Loa an.

»In meinem Leben ist gerade weder Harmonie noch innerer Friede. Stattdessen frisst mich diese Loyalität zu den Dallingers fast auf«, sagt er

»Verstehe ich gut. Weißt du, Martin, wir leben in einer besonderen Zeit«, setzt Loa an. »Das Alte ist noch nicht ganz weg und das Neue noch nicht ganz da. Wir sind in einem starken Spannungsfeld. Und in diesem Feld müssen wir uns besonders

aufmerksam und bewusst bewegen, sonst erdrückt es uns oder frisst uns auf. Manche entscheiden sich dann, im Alten zu verharren. Stimmig ist das aber nicht. Das, was es braucht, sind Entscheidungen, die Klarheit schaffen und eine Schnittmenge zwischen dem Ich und dem Wir erzeugen. Manche Menschen sind schon sehr weit mit der Eigenverantwortung, die Organisation aber noch nicht. Manchmal ist es andersherum. Und dann entstehen toxische Situationen, weil wir aus Sehnsucht nach Sicherheit und Harmonie zu loyal sind. Die einen erwarten, dass sich weiterhin alle an die vereinbarten Spielregeln halten, die bis dahin gegolten haben, nun aber nicht mehr funktionieren. Die anderen wiederum merken, dass sie nicht mehr funktionieren, und sind deshalb nicht mehr bereit, noch nach den alten Regeln zu spielen. Es ist eine gemeinsame Reise, die Schritt für Schritt voranschreitet Richtung Zukunft. Dafür braucht es kleine Schritte, richtiges Timing und das Wissen, wann es wichtig ist, Loyalität zu zeigen – also sich unterzuordnen – und wann Eigenverantwortung. In unseren Zeiten ist also immer wieder beides gleichzeitig nötig: loyal sein und eigenverantwortlich handeln.«

Martin nickt zustimmend.

»Es geht dabei aber nicht darum, sich für den einen oder anderen Pol zu entscheiden. Stimmige Entscheidungen umfassen beide Pole. Denn indem du beides einbringst – deine Loyalität zur Hierarchie, die dir Harmonie bringt, und deine Selbstverantwortung, dein Einstehen für dich selbst, das dir einen inneren Frieden bringt –, veränderst du in aller Leichtigkeit, was Loyalität für dich heißt und wie du deine Selbstverantwortung lebst. Du wirst wirksamer, indem du bei dem Raum gibst in deiner Führung. Was heißt das jetzt für dich? Du bist weiterhin loyal der Unternehmung, deinem Job und Angelika gegenüber und gleichzeitig loyal dir selbst gegenüber. So kannst du in aller Eigenverantwortung dafür sorgen, dass du gut du selbst bleibst und dabei dein Bestes geben kannst.«

»Und ich dachte, mein Problem heißt Winfried Bär! Da habe ich mir selbst wohl einen ordentlichen Bären aufgebunden!«, platzt es aus Martin heraus. Er grinst Loa breit an – so wie es seine Zwillinge manchmal mit ihm tun – und kann sich überhaupt nicht mehr erklären, wie er auf die Idee kommen konnte, dass nur Winfried Bär das Unternehmen verlassen müsste und alles wäre wieder wie früher.

»Ich seh schon«, sagt Loa zu Martin. »Dir ist gerade noch ein Licht aufgegangen.«

»Kann sein«, entgegnet Martin und hört auf zu grinsen. »Trotzdem weiß ich noch nicht so genau, was ich jetzt machen soll. Wie bewege ich mich denn nun in diesem Spannungsfeld und wie integriere ich beide Pole?«

»Gutes Stichwort«, sagt Loa. »Lass uns vorher noch kurz durchatmen. Lege dazu die eine Hand auf deine Stirn und die andere Hand auf deinen Hinterkopf, und zwar etwas oberhalb vom Übergang des Kopfes zu deiner Halswirbelsäule. Wenn du willst, dann schließe wieder langsam die Augen und sprich nun leise zu dir: ›Ich bin wach und ich weiß, wofür ich stehe.‹ Sprich dies dreimal zu dir.«

Martin murmelt den Satz das erste Mal. »Atmen nicht vergessen!«, hört er Loas Stimme. »Und mach den Satz wirklich zu deinem Satz.«

Wieder spricht Martin den Satz, dieses Mal wesentlich kräftiger. Das dritte Mal geht es wie von allein.

»Wunderbar, lieber Martin. Atme jetzt ein letztes Mal tief ein und beim Ausatmen lass einfach deine Arme wieder fallen und öffne sanft die Augen. Was hat sich jetzt für dich geändert?«, sagt Loa schließlich nach einer kleinen Pause.

»Ich denke, was ich verstanden habe, ist, dass ich hier bin, um Brücken zu bauen.«

»Stimmt genau. Wer eine Brücke bauen will von einem Pol zum anderen, von einem Pfeiler zum anderen, muss irgendeine Form von Verbindung herstellen. Im Fall von Loyalität auf der einen und Eigenverantwortung auf der anderen Seite steht das wahrhaftige Interesse an den Menschen im Fokus. Und welcher Mensch steht dir dabei am nächsten? Das bist du selbst. Stelle dir also Fragen: Wer bist du, was macht dich aus, wofür stehst du, wer willst du jetzt sein, welches Umfeld brauchst du dazu? Interessiere dich wahrhaftig für dich, ohne dich auf- oder abzuwerten. Du bist weder Kronprinz noch Leibeigener. Du bist, wer du bist. Dann kommt Bewegung in die Situation und bei dir stellt sich allmählich innerer Frieden ein. Er schenkt dir Klarheit über das, was es zu tun gibt. Das bedeutet aber nicht zwingend Friede, Freude, Eierkuchen. Das kann auch Zoff bedeuten! Man geht in Konflikte, um sein wahrhaftiges Ich einzubringen. Man mutet sich dem anderen zu. Man hält es aus, dass es auch einmal unharmonisch zugeht, weil man genau weiß: In der Reibung entsteht die Kraft, aus der auch wieder Harmonie entstehen kann. Wer immer nur ein nettes Gesicht wie eine Maske aufsetzt, aber in Wahrheit die Wut in sich hineinfrißt, der zerstört auf lange Sicht sich selbst und andere.«

»Erwischt!«, sagt Martin. Er setzt sich zurück an den Tisch zu Loa. »Ich war ja schon auf dem besten Weg zu dieser Zerstörung. Wie man an meinem Tesla sehr schön gesehen hat.«

»Guter Punkt, Martin. Lass uns da ein bisschen hinschauen. Wie verbindest du denn das alles jetzt mit deiner Situation? Was bedeutet das für dich und die Dallinger Fashion Group?«, fragt Loa.

»Hm. Gute Frage. Ich würde mal sagen, dass ich in meinem Bestreben, zum Unternehmen zu gehören und es dort zu etwas zu bringen, mich selbst aufgegeben habe. Meine Kernkompetenz und damit das, was ich eigentlich richtig gut kann – nämlich für andere ein sicheres Umfeld schaffen, in dem sie in Ruhe arbeiten können –, habe ich über Bord geworfen. Ich hatte nur noch im

Blickfeld: Ich will hier der Kronprinz sein, egal, was es kostet. Die höchste Stufe der Loyalität gegenüber Angelika. Dabei habe ich nicht mehr auf mich aufgepasst und war total verletzt, dass mein Akt der Loyalität mit Angelikas Illoyalität bestraft wurde. Und das habe ich dann auch noch vor meinen Kollegen ausgebreitet, indem ich über Winfried Bär gelästert habe. Ich habe Angelikas Illoyalität also meine eigene Illoyalität entgegengeworfen, anstatt mich um mich selbst zu kümmern. Das war destruktiv. So in etwa würde ich das formulieren.«

Loa lehnt sich in ihrem Stuhl zurück und schlägt ihre Beine in den Bergstiefeln übereinander. »Ich hätte es selbst nicht treffender auf den Punkt bringen können. Aber bist du dir wirklich sicher, dass Angelika illoyal war?«

Auf das zurückgreifen, was schon da ist

»Gute Frage. Früher hat die Zusammenarbeit mit Angelika ja immer bestens funktioniert und wir waren loyal und vertrauensvoll zueinander. Bei allem rund um das wirtschaftliche Führen der Designabteilung waren wir ein richtiges gutes Team, das sich offen miteinander ausgetauscht hat. Bis zum Einsatz der Berater gab es da nie einen Bruch. Auch meine Beiträge zur Unternehmenskultur hat sie immer sehr konzentriert aufgenommen und umgesetzt. Erst als die Berater unsere Flure fluteten, wurde es irgendwie brüchiger, und das steigerte sich noch, als Winfried Bär ins Unternehmen kam.«

»Da kannst du ja auf Etliches aus der Vergangenheit zurückgreifen«, sagt Loa.

»Gut ist auch, dass Angelika mich bereits um ein Gespräch gebeten hat. Das findet gleich morgen um acht Uhr statt. Ich habe allerdings keine Ahnung, was ich ihr sagen soll.«

»Was kannst du tun, um dich gut auf das Gespräch vorzubereiten?«, fragt Loa.

Martin steht wieder auf und geht zum Fenster. Sein Blick verliert sich draußen, als er Loas Frage beantwortet.

»Ich werde mal für mich ausarbeiten und aufschreiben, welche nächsten Schritte ich in meinem Bereich Design für wichtig halte, damit unsere Designerinnen und Designer gut arbeiten können. Und ich werde Angelika klar sagen, was meine Absicht im Unternehmen ist. Mir geht es nicht um den Posten des COO. Mir geht es darum, den kreativen Menschen bei uns die besten Arbeitsbedingungen zu bieten, die sie haben können. Dazu zählt aber neben den Designern auch Angelika. Deshalb werde ich auch sie fragen, was sie braucht, um gut arbeiten zu können.« Instinktiv atmet er tief durch und lockert seine Schultern.

Weil er keine Antwort von Loa bekommt, dreht Martin sich schließlich um. Er ist allein in der Küche. Loa ist verschwunden. Martin schnappt sich seinen Anorak von der Stuhllehne und geht hinaus auf den Hof. Der Bauer ist gerade mit dem Pick-up aus dem Tal zurückgekommen und montiert den Hänger mit dem Milchtank ab. Martin geht zu ihm.

»Haben Sie eine Ahnung, wo Loa ist?«, fragt er.

»Was weiß denn ich?«, brummt der Bauer. »Ich bin gerade erst zurück.«

»Auch wieder wahr«, sagt Martin. »Danke jedenfalls, dass wir hier sein konnten! Und für Kaffee und Milch!«

»Schon gut«, antwortet der Bauer, ohne ihn anzuschauen.

Martin steckt noch einmal seinen Kopf in den Kuhstall. Keine Loa weit und breit. Als hätte sie sich in Luft aufgelöst. Nun gut. Er weiß, was er zu tun hat.

In diesem Moment klingelt sein Handy. Ein freundlicher Polizist teilt ihm mit, dass sie denjenigen schon gefunden haben, der seinen Tesla so zugerichtet hat: einen geistig verwirrten Mann aus seinem Dorf. Er hat in den letzten Tagen nicht nur Martins, sondern noch etliche andere parkende Autos in den umliegenden

Straßen beschädigt. »Doch nicht die Mafia«, murmelt er grinsend in sich hinein, als er das Telefonat beendet hat, und amüsiert sich ein bisschen über die dramatischen Hirngespinste, die er sich in seinem Kopf zurechtgelegt hatte.

Auf einmal ist die Antwort da

Am nächsten Tag ist Martin mit Angelika zum Mittagessen verabredet. Es wird ihr zweites Gespräch an diesem Freitag sein, nachdem er mit Loa auf dem Schrummelhof war. Im ersten Gespräch, um acht Uhr an diesem Morgen, hat Angelika ihm eröffnet, dass Winfried Bär das Unternehmen in Kürze wieder verlassen wird. Und dass sie auf seine, Martins, Kompetenz zählt. Dass sie ihn immer noch gerne in der Geschäftsleitung haben möchte. Dass das Experiment Bangladesch beendet ist. Martin hat zu all dem erst einmal nichts gesagt. Sondern Angelika einfach zugehört. Und dann hat er ihr erzählt, welche Schritte er sich für die Designabteilung der nächsten Monate vorgenommen hat und was seine Absicht für das Unternehmen ist. So wie er es sich vorgenommen hat, hat er sie auch noch gefragt: »Was brauchst du, um gut arbeiten zu können?« Daraufhin hat sie ihn um etwas Bedenkzeit gebeten und sich mit ihm zum Mittagessen verabredet.

Nun sitzen sie bei ihrem Lieblings-Italiener in einer Seitenstraße der Maximilianstraße und bestellen Fettuccine mit frischen Trüffeln.

»Was ich brauche, ist eine starke Kultur. Denn nicht nur die Finanzzahlen müssen stimmen. Auch die Kultur des Miteinanders wird uns in die Zukunft führen. Daher brauche ich einen starken COO – so wie du einer sein wirst«, sagt Angelika, nachdem sie ihre Bestellung aufgegeben haben.

»Heu und Hof, beides wichtig. Das verstehe ich gut«, denkt sich Martin.

Zu Angelika sagt er: »Warum hast du dich damals eigentlich für Winfried Bär als COO entschieden?«

»Du erinnerst dich sicher, dass wir kurz nach Georgs Weggang und noch bevor Winfried kam, den Subunternehmer in Bangladesch beauftragt haben«, fängt Angelika an.

Martin nickt.

»Das war keine gute Idee und mir war auch relativ schnell klar, dass uns das Ding um die Ohren fliegen würde. Winfried schien mir der Richtige, um das aufzufangen.«

»Das heißt ...« – weiter kommt Martin nicht.

»Genau!«, fällt Angelika ihm ins Wort. »Ich wollte dich nicht verbrennen in einem Job, für den du nicht gemacht bist. Wir brauchen dich viel dringender für das, was jetzt ansteht.« Sie lächelt ihn vielsagend an.

In Martins Kopf fängt es an zu rattern. Er fragt sich: Sollte Angelika es tatsächlich immer gut gemeint haben mit ihm? Hat sie Winfried Bär wirklich nur geholt, damit sich einer in den Shitstorm stellt? Aber wenn das so wäre — warum hat sie ihm, Martin, gegenüber nicht die leiseste Andeutung gemacht? Das Risiko, dass er das Unternehmen verlässt, muss sie doch gesehen haben!

Auf einmal bekommt er die Antwort auf alle seine Fragen – woher diese Antwort kommt, kann er nicht einmal genau sagen. Irgendwo aus seinem Inneren. Martin weiß jedenfalls: So wie er befindet sich auch Angelika in einem Spannungsfeld zwischen Loyalität und Eigenverantwortung. Sie verhält sich loyal ihrem Vater gegenüber, der den Ertrag des Unternehmens noch immer wöchentlich inspiziert, wie Martin aus Erzählungen von Angelikas Assistentin weiß. Und gleichzeitig steht Angelika auch vor der Herausforderung, für sich selbst zu sorgen. Vielleicht hat sie sich sogar selbst ein bisschen verloren. So verloren, wie er selbst es war. Doch das geht ihn nichts an. Wichtig ist: Er hat sich nun wiedergefunden. Oder konkreter: Er hat nun einen klaren Standpunkt und weiß, wofür er steht und wofür nicht.

»Da bin ich ganz deiner Meinung, Angelika. Ich will mich auch nicht verbrennen in einem Job, für den ich nicht gemacht bin. Ich bin überhaupt davon überzeugt, dass Dallinger anderes viel dringender braucht als mich als COO. Wir stehen für Kreativität und Eleganz, dazu braucht es Designer in ihrem Element. Dafür kann und will ich stehen«, sagt er jetzt, während der Kellner die Teller abräumt. »Ich werde also nicht Winfrieds Posten übernehmen. Ich möchte nicht der COO der Dallinger Fashion Group sein. Ich bleibe lieber in meiner jetzigen Rolle. Denn dort kann ich den Menschen, die unsere Kollektionen entwerfen und produzieren, am besten den Raum und die Ruhe bieten, die sie für ihre Arbeit brauchen. Das ist meine Aufgabe hier, der passende Kontext für mich und gleichzeitig auch das, was ich am allerbesten kann.«

Angelika schluckt und lehnt sich zurück. »Okay. Damit habe ich jetzt nicht gerechnet. Nun, dann soll es so sein. Mir ist lieber, ich habe dich in deiner Kraft, als dich früher oder später an die Konkurrenz zu verlieren.«

»Das waren doch mal offene Worte«, denkt sich Martin. Zwischen ihnen herrscht nun Stille. Der Kellner kommt mit zwei Expressi und der Rechnung.

»Wie geht es eigentlich deinen Zwillingen?«, wechselt Angelika nun auf einmal das Thema.

»Denen geht es gut. Ich werde sie jetzt gleich von der Kita abholen«, antwortet Martin.

Und nachdem er sich von Angelika verabschiedet hat, schreibt er Sylvia eine kurze Nachricht: »So ein schöner Tag heute. Ich hole die Buben von der Kita ab und gehe mit ihnen Eis essen.«

»Bei der Kälte?«, schreibt sie zurück. – »Es ist Frühlingsanfang, die Sprossen sprießen und die Vögel singen. Braucht es mehr Gründe? ☺« – »Na, dann viel Spaß! Schön, dass das Gespräch offensichtlich gut gelaufen ist. Details heute Abend?«