

Romy Baur

Widerstand zwecklos

Ein Businessroman über Change, Mut und das,
was keiner laut sagen will



Change scheitert selten an Methoden, sondern an Menschen, die unbewusst auf der Bremse stehen.

Als Organisationsentwicklerin wird Anna Grothe gerufen, wenn es in Firmen knirscht: Misstöne, Machtspiele, Müdigkeit. Und ein Geschäftsführer, der überzeugt ist, alles im Griff zu haben, bis er auf eine Beraterin trifft, die ihn mit gnadenloser Ehrlichkeit und unerwarteter Leichtigkeit durch seinen eigenen Nebel führt. Zwischen Workshops, Widerständen und überraschend menschlichen Momenten zeigt dieser Roman, wie echter Wandel entsteht: Nicht in PowerPoints, nicht in Prozesshandbüchern, sondern genau dort, wo jemand den Mut fasst, sich selbst in den Veränderungsprozess einzubauen. Humorvoll, provokant und berührend klar: eine Story darüber, wie Change wirklich funktioniert und warum er selten so beginnt, wie man denkt.



9 783384 807762

Impressum:

© 2026 Romy Baur

Herausgegeben von: tredition GmbH

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Für die Inhalte ist die Autorin verantwortlich. Jede Verwertung ist ohne ihre Zustimmung unzulässig. Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag der Autorin, zu erreichen unter: Romy Baur, Wiesenweg 9, 86756 Reimlingen, Deutschland

Korrekturat: Kerstin Rauch

Umschlaggestaltung, Layout, Buchsatz:

Ulrike Wendrich | Wendrich Design

Zeichnungen: Romy Baur

Druck und Distribution im Auftrag der Autorin:
tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrens-
burg, Deutschland

ISBN: 987-3-3848-0776-2

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:
romy.baur@holisticworking.com

Inhalt

Kapitel 1: Der Raum, in dem Visionen kleben sollten	17
Kapitel 2: Was der Belegschaft alles einfällt, wenn man sie lässt	25
Kapitel 3: Fajitas, Funklöcher und Frequenzen	33
Kapitel 4: Ameisenalarm und andere Katastrophen	41
Kapitel 5: Wie die Belegschaft wirklich denkt	47
Kapitel 6: Lauftraining und andere Atemübungen	55
Kapitel 7: Eis essen zählt nicht als Arbeit	63
Kapitel 8: Warum Mitarbeiter keine Excel-Spalten sind	71
Kapitel 9: Die E-Mail, die wie ein Erdbeben wirkt	83
Kapitel 10: Eichhörnchen, Eskalation und ein viraler Scherbenhaufen	93
Kapitel 11: Der Moment, in dem es still wird	99
Kapitel 12: Kein Applaus, aber ein Anfang	107
Nachwort	117
Über die Autorin	119

Kapitel I:

Der Raum, in dem Visionen kleben sollten

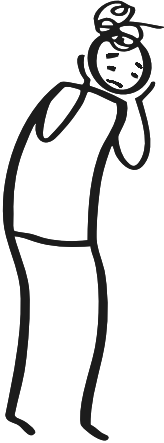
Der Konferenzraum heißt Skyline. Die Fensterfront bietet Aussicht auf eine Backsteinwand. Auf den Tischen liegen Klebestifte, Papierscheren, bunte Marker, Post-its in Regenbogenfarben. An der Stirnseite steht ein Flipchart mit der Überschrift „Was ist eure Vision?“ – darunter ein Smiley.

„Also, ich seh mich in fünf Jahren mit weniger E-Mails im Postfach und mehr Sinn bei der Arbeit“, erklärt der Typ mit Halbglatze aus Abteilung vier. Er wirkt erschöpft. Was Abteilung vier noch mal genau macht, habe ich schon wieder vergessen. Ein anderer zerschneidet ein Foto aus einem alten brand-eins-Magazin. Darauf: ein schwebender Stein mit dem Wort *Balance*. Er klebt ihn mitten aufs Flipchart. Der Stein hält nicht, sondern fällt sofort wieder ab.

So unauffällig wie möglich rutsche ich auf meinem Stuhl ein Stück nach links. Ich bin müde, mein Magen knurrt und ich habe keine Lust mehr auf den Quatsch. Auf dem Zeitplan steht: bis 18 Uhr. Es ist 19:43, das Buffet leer, der Raum allerdings noch nicht.

„Macht’s ruhig richtig schön bunt“, ruft Moderatorin

Maria von vorne, „Transformation darf leicht sein.“
Der mit dem Stein malt jetzt ein Fragezeichen mit Glitzerstift auf sein Papier vor sich auf dem Tisch. Kurzent-
schlossen packe ich meine Sachen zusam-
men. Mir reicht's! Ich muss nach Hause,
sonst explodiere ich. Die Luft riecht
nach Paprika-Chips, Schweiß und stil-
ler Verzweiflung. Unter meinem Tisch
hat sich ein ausgeschnittenes Wort ver-
irrt: *Zukunft*. Ich schiebe es mit dem Fuß
zur Seite.



„Also, ich geh dann jetzt mal!“, erkläre ich
den Anwesenden spontan. Sämtliche Köpfe
schnellen zu mir herum. Das blanke Ent-
setzen lässt sich in den Gesichtern ablesen.
Plötzlich kommt Maria auf mich zu. Ihr
Kopf verwandelt sich jählings in den eines Drachens.
Aus ihrem Mund schießen Feuerstrahlen, direkt
auf mich zu. Ich kann mich nicht mehr bewegen. Meine
Füße sind wie auf dem Boden festgeklebt.
„Hilfe“, höre ich mich noch rufen, dann starre ich ins
Dunkle. Was war das? Ich brauche ein paar Sekunden,
um zu realisieren, dass ich das eben geträumt habe.
Mir steht der Schweiß auf der Stirn. Ich schaue auf die
Uhr: kurz vor fünf in der Früh. Warum auch immer
fällt mir im selben Moment das Gespräch von gestern
mit der Personalerin der Firma ein, die mich für den
nächsten Change-Prozess angeheuert hat. Es läuft,

sagen wir mal, unrund.

„Frau Grothe, wissen Sie, wir tun immer so, als wäre Kritik willkommen. Aber wehe, jemand bringt wirklich welche vor.“

Einen Tag zuvor hatte sie im Geschäftsführer-Meeting wohl versucht, die Stimmung in der Belegschaft ehrlich zu spiegeln. Die Reaktion? Ein freundliches *Danke für den Input*, das ungefähr so herzlich war wie ein leerer Blick bei einem Teams-Call.

„Ich weiß nicht, ob sie nicht verstehen wollen oder einfach nicht können. Die Welten sind so verschieden“, erklärte sie resigniert. Ich nickte, denn das erlebe ich ständig. Bereits früher, als ich selbst noch angestellt war. Und jetzt als Change-Management-Profi täglich.

„Die Menschen brauchen einfach nur ein bisschen Sicherheit. Jetzt keine Garantie auf ewig, nur ein bisschen Halt in der dauernden Achterbahnfahrt. Sie wollen sicher sein, ihre Miete zahlen zu können, Brötchen kaufen und gelegentlich ins Kino oder an den Badesee fahren. Keine großen Träume, nur etwas weniger Zittern“, sprudelte es weiter aus der Dame heraus. Am Ende bedankte sie sich bei mir fürs Zuhören und wünschte mir viel Glück fürs Gespräch mit dem Management. Da gilt es für mich mal wieder, eine harte Nuss zu knacken. Ihrer Beschreibung nach ist der Typ einer von den ganz harten Brocken. Der Termin ist heute um zehn.

Punkt 10:00 Uhr. Ich komme vor dem Konferenzraum an und trete vorsichtig ein. Die Rollos sind unten, der Beamer summt. Herr Lüdemann sitzt am Kopf des Tisches. Anzug glatt, Krawatte eng, der Gesichtsausdruck eine Mischung aus freundlich und angespannt. Als er mich sieht, erhebt er sich vom Stuhl und kommt ein paar Schritte auf mich zu.

„Guten Tag, Sie sind vermutlich Frau Grothe.“

Wir geben uns die Hand. Seine Stimme ist sachlich.

„Na, dann schießen Sie mal los. Was brauchen Sie? PowerPoint, Whiteboard, Flipchart? Oder machen Sie das alles aus dem Bauch raus?“

Er grinst. Ich lächle freundlich zurück.

„Bevor wir starten, würde ich gern ein paar Worte von Ihnen hören, wie Sie die Lage einschätzen. Was war der Anlass, mich an Bord zu holen?“

Inzwischen sitzt er wieder auf seinem Stuhl und lehnt sich demonstrativ zurück.

„Das wissen Sie doch besser als wir. Die Leute laufen nicht rund, der Markt verändert sich, die Zahlen werden schlechter. Ich muss schauen, dass wir profitabel bleiben. Sonst bekomme ich Druck von oben. Und wenn es so weiterläuft, stehen Kündigungen an.“

Ich nicke. Wenn der Wind pfeift, aber niemand die Fenster schließen will, werde immer ich gerufen.

„Was genau wünschen Sie sich vom Change, und speziell von mir?“, hake ich nach.

Er überlegt. Ein gefährlicher Moment. Dann:

„Mehr Commitment. Die Leute sollen sich mal ein bisschen bewegen und unternehmerisches Denken an den Tag legen! Helicopter View eben. Und von Ihnen wünsche ich mir radikale Ehrlichkeit.“

Aktuell bezweifle ich stark, dass er radikale Ehrlichkeit wirklich vertragen wird. Sei's drum. Ich taste mich trotzdem unverblümt voran.

„Verstanden. Wie lange sind Sie schon im Unternehmen?“

„17 Jahre. Warum?“

„Dann hat die Kultur, die aktuell im Unternehmen herrscht, also mit Ihnen zu tun?“

Ich stell's als Frage. Aber auch die zeigt Wirkung. Sein Lächeln rutscht eine Etage tiefer.

„Wie meinen Sie das?“

Die tragende Figur sind
Sie und das Management

„Ich meine, ich bin gerne da, um Sie zu begleiten, zu beraten, Themen aufzudecken, die angegangen werden müssen. Die tragende Figur aber sind Sie und das Management.“

Kurze Pause, damit mein Gesagtes noch besser wirken kann. Es wirkt, denn er schluckt.

„Wenn Sie etwas nachhaltig verändern wollen, ist es hilfreich zu schauen, welche Teile der Kultur vielleicht

ungewollt stabilisiert wurden. Von oben! Und ob Sie bereit sind, da hinzusehen.“

Erneute Pause. Demonstrativ schiebt er seinen Hemdsärmel ein Stück hoch und blickt auf seine Rolex.

„Also ... wir wollen jetzt ja nicht in der Vergangenheit wühlen. Ich dachte, Sie bringen Lösungen.“

Ich nicke verständnisvoll.

„Die bringe ich mit. Aber die fangen mit Fragen an.“

Lüdemann schaut erneut auf seine Uhr, als hätte ich gerade seine Lebenszeit vergeudet, sagt aber erst mal nichts weiter darauf.

„Daher: Lösungen ja. Zauberstäbe eher nicht“, ergänze ich, damit er's gänzlich versteht. Er runzelt die Stirn.

„Frau Grothe, wir haben Sie geholt, damit es hier endlich läuft. Das Management zieht nicht mit, die Führungskräfte haben keine Flughöhe, und die Ergebnisse bleiben hinter den Erwartungen zurück. Sie sind doch vom Fach – sagen Sie mir, was wir tun müssen.“

Ich atme kurz durch. Der Klassiker! Der Change als Dienstleistung mit Erfolgsgarantie. Geld rein, Transformation raus.

„Herr Lüdemann“, sage ich, „wenn Sie einen Dienstleister für saubere KPIs suchen, empfehle ich Ihnen eine Excel-Beratung. Wenn Sie dagegen jemanden suchen, der sich mit Organisationsentwicklung auskennt, bin ich da – als Sparringspartnerin, nicht als Reparaturbetrieb.“ Jetzt wird's interessant. An der Stelle wird's immer interessant. In ihm rattert es, das ist ihm deutlich

anzusehen. „Ich begleite Sie, Ihre Personalabteilung und Führungskräfte, gebe Impulse, halte auch mal den Spiegel hoch – manchmal ungeschönt. Ich kann Strukturen sichtbar machen, Dynamiken erklären, Muster aufdecken. Aber die eigentliche Veränderung passiert nicht durch mich, sondern durch Sie. Es sind Ihre Leute, Ihre Entscheidungen.“

Sein Blick wird zunehmend kälter. Wahrscheinlich hat er gehofft, ich komme mit einem fix und fertigen Change-Konzept in sechs Wochen, das auch noch intern verkauft, dokumentiert und durchmoderiert ist.

„Aber dafür bezahlen wir Sie doch!“, protestiert er.

„Nein. Sie bezahlen mich, um ehrlich mit Ihnen zu sein.“

Die Luft vibriert gerade gefährlich. Seine Gesichtszüge entspannen sich minimal.

„Jedenfalls sind Sie mutiger als die letzten drei, die hier waren“, attestiert er mir. Ich zucke mit den Schultern.

„Vielleicht hat man die ja bezahlt, um nett zu sein.“

„Und Sie nicht?“

„Ich hoffe doch nicht.“

Kapitel 2:

Was der Belegschaft alles einfällt, wenn man sie lässt

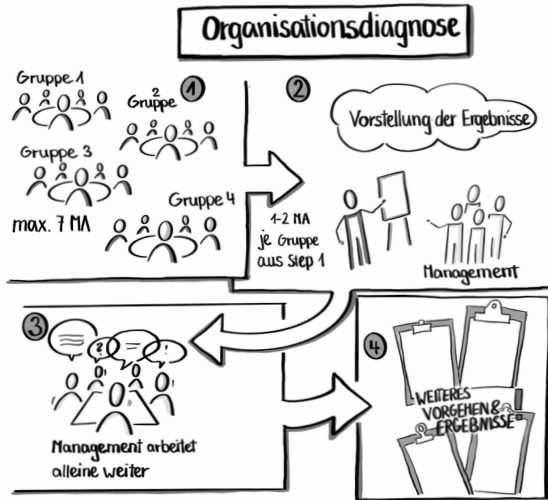
Mit Lüdemann geht's nun ans Eingemachte. Er hat mich weder rausgeworfen, noch völlig dichtgemacht. Ein gutes Zeichen. Drum geht's jetzt genauso gnadenlos ehrlich weiter. Sonst kommen wir hier nie voran.

Jede Therapie ist nur so gut wie die Diagnose, auf der sie beruht.

„Herr Lüdemann, jede Therapie ist nur so gut wie die Diagnose, auf der sie beruht.“ Er verzieht das Gesicht, als hätte ich ihm eine Darmspiegelung vorgeschlagen. „Und keine Sorge – es wird nicht invasiv. Also, meistens nicht.“

Ich sehe, wie in seinem Kopf die Worte Kosten, Effizienz und Kontrolle leise aufheulen. Zeit für eine kleine Lockerungsübung.

„Wir starten mit einer ... nennen wir's mal eine Wetterföhlung. Offiziell heißt das Organisationsdiagnose, aber das klingt immer so, als würde ich mit dem Stethoskop durchs Lager laufen. Im Prinzip geht es



darum: Wir bringen Menschen aus verschiedenen Hierarchieebenen zusammen. Führungskräfte, Mitarbeitende, Produktionsleute, Verwaltung, ja – gerne auch die Dame aus der Kantine oder die Kollegin vom Empfang.“

Seine rechte Augenbraue hebt sich leicht. Der Satz „Warum soll die Reinigungskraft da mitreden dürfen?“ schwebt im Raum, wird aber (noch) nicht ausgesprochen.

„In Gruppen von sieben bis acht Leuten sprechen wir über die aktuelle Situation. Was läuft gut, was nicht? Was macht müde, was motiviert? Was denken die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von der Situation und vor allem, wie ist die Stimmung? Und – jetzt kommt der kreative Teil – jede Gruppe darf am Ende ein Bild malen. Eine Metapher. Egal ob Titanic, Dschungelcamp

oder die Pyramiden mit Sklaven: alles erlaubt.“

Lüdemann verzieht das Gesicht.

„Ein Bild malen?“

„Ja. Denn Bilder sagen mehr als 1000 Worte.“ Er schnaubt leise, vermutlich aus Reflex. Ich nutze die Gunst der Stunde.

„Wir stellen dabei ein paar einfache Fragen:

- Wodurch wird die aktuelle Lage bestimmt? Personen? Prozesse? Klima? Konflikte? Kunden? Markt?
- Wie wirkt sich das auf die Leute aus?
- Was blockiert? Was geht leicht?
- Was denken die Menschen hier – wirklich?“

Ich lehne mich leicht nach vorne.

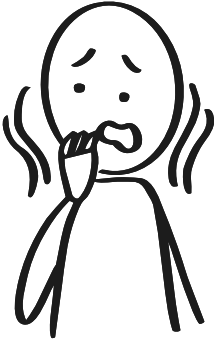
„Und am Ende wählen die Gruppen jeweils einen Sprecher oder eine Sprecherin, die ihr Bild dem Management vorstellt. Ungefiltert. Roh. Echt. Und Sie, Herr Lüdemann, dürfen dann zuhören, was die Menschen zu sagen haben.“

Sein Blick signalisiert eine Mischung aus Verteidigungsbereitschaft und ernsthaftem Interesse. Wie jemand, der gerade merkt, dass diese Beratung keine bunte Maßnahme ist, sondern tatsächlich ein potenziell unbequemer Spiegel.

„Also, das ist jetzt nicht ... wie soll ich sagen ... das, was ich mir vorstelle. Und dabei sollen wir Ergebnisse erzielen?“

„Oh ja“, sage ich. „Mehr, als Ihnen lieb sind.“

Er atmet tief ein und aus. Ich setze noch einen drauf.



„Wenn Sie Glück haben, bekommen Sie Rückmeldungen, wie Sie sie von Ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nie bekommen haben – weil dort ja selten jemand freiwillig sagt, dass die Strategie nur auf dem Papier funktioniert, in der Praxis allerdings in Schall und Rauch aufgeht.“
Er reibt sich die Stirn.

„Und wenn die sagen: Das wurde doch alles schon mal gemacht?“

„War denn bereits ein ähnliches Projekt am Laufen?“

„Ja, und leider ist nicht viel passiert danach“, erklärt er mit deutlichem Frust in der Stimme.

„Herr Lüdemann, dann frage ich Sie jetzt: Was wird dieses Mal anders sein?“

Die Zahnräder in seinem Kopf arbeiten deutlich sichtbar weiter.

„Ich habe verstanden, dass auch ich Teil des Puzzles bin und an mir arbeiten muss und dass, wenn wir es intern nicht konsequent umsetzen, wahrscheinlich wieder alles beim Alten bleibt.“

Das ging ja schneller als erwartet. Ich bin freudig überrascht.

„Gut!“, sagt er schließlich nach einer ganzen Weile.

„Wir probieren das.“

„Habe ich dabei Ihr 100 prozentiges Commitment?“, frage ich und strecke gleichzeitig meinen Arm aus, um es mit einem Händedruck zu bekräftigen. Er willigt ein.

„Aber wenn da nur wieder rauskommt, dass das Kantinenessen schlecht ist, dann ...“, lamentiert er. Ich seufze, extra deutlich hörbar.

„Das hier ist kein Wunschkonzert – es ist eine Einladung. Und die Menschen, die Sie beschäftigen, haben einiges drauf. Viele von ihnen balancieren im Alltag mehr Verantwortung als mancher Projektleiter in der Matrixorganisation. Die meisten von ihnen bekommen nur nie ein Mikrofon in die Hand. Und schon gar nicht, wenn jemand von oben im Raum sitzt. Deshalb ist wichtig: Die Gruppen sind hierarchieübergreifend – aber nie mit direkten Vorgesetzten. Ich will echte Stimmen, keine Filter.“

Akut bin ich mit dem Verlauf des Gesprächs ganz zufrieden. Mein Gegenüber hat sich geöffnet, das ist doch schon mal die halbe Miete.

„Ach so, noch etwas: Ich wähle die Teilnehmenden nicht aus. Das macht die Personalabteilung – am besten im Tandem mit jemandem, der die Leute gut kennt. Wir brauchen Menschen, die sich trauen, ehrlich zu sein. Mit Herz und Haltung.“

Lüdemann schweigt. Ich gebe ihm Raum.

Wenn Sie den Mut haben, wirklich hinzusehen, bekommen Sie Impulse, die in keinem Beraterbericht der Welt stehen.

„Was da als Ergebnis rauskommt, ist also kein HR-Projekt. Es ist ein Stimmungsbild Ihrer Organisation. Und wenn Sie den Mut haben, wirklich hinzusehen, bekommen Sie Impulse, die in keinem Beraterbericht der Welt stehen. Weil sie von innen kommen. Vielleicht ist es endlich an der Zeit, die sprechen zu lassen, die sonst nicht mit der Trommel durch den Betrieb laufen.“

Kapitel 3:

Fajitas, Funklöcher und Frequenzen

Die Sonne knallt auf das Autodach, als ich vom Parkplatz rolle. Juni-Hitze! Der Asphalt flimmert, mein Hirn auch. Das Gespräch mit Lüdemann hängt mir noch in den Knochen – nicht, weil es besonders eskaliert wäre, sondern weil es so typisch war. Immer dieselben Themen: Kommunikation, Vertrauen, Werte und großes Unverständnis, warum die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht das große Ganze sehen. Ich brauche jetzt dringend jemand zum Quatschen. Kathi muss es richten. Wir sind seit Kindertagen befreundet.

„Na, Frau Change-Managerin, schon wieder ein Königreich gerettet?“, ruft sie mir nach nur dreimal Tuten aus der Freisprecheinrichtung entgegen.

„Hi Kathi, schön, dass du gerade Zeit hast. Und nee, keine Rettung, eher der mittelmäßig gelungene Versuch, den König vom Thron zu locken.“

Sie lacht. Als Personalreferentin weiß sie genau, wovon ich rede. Und außerdem kennt sie mich besser als jeder andere Mensch, weiß genau, wann ich kurz davor bin, mich in Gedankenschleifen zu verheddern. Jetzt ist so ein Zeitpunkt.

„Okay, ich verstehe. Reden? Heute Abend beim Mexikaner?“

Ein erleichtertes Seufzen entfleucht meiner Kehle.

„Oh ja, das wär super.“

Wir verabschieden uns, denn nachher ist noch genug Zeit zum Klönen, bei ein paar Margaritas und leckerem Essen direkt am Rathausplatz in der Innenstadt von Rosenheim. Bis es so weit ist, muss ich zu Hause erstmal ein paar Akten sortieren, duschen, mich aufhübschen und vor allem meinen Kopf leiser drehen.

Drei Stunden später sitze ich ihr gegenüber. Die Klimaanlage im Restaurant läuft auf Hochtouren. Es riecht nach Limetten, Koriander und gegrilltem Fleisch. Kathi mustert mich über den Rand ihres Mojitos.

„Okay, schieß los. Du siehst aus, als wärst du innerlich schon dreimal um den Block gelaufen.“

Nach einem Griff zu meinem ersten Margarita, und bei dem sollte es bei der Hitze auch bleiben, sowie einem genussvollen Schluck lege ich los.

„Mein Gesprächspartner heute hatte mal wieder eine sehr eigene Definition von Commitment. Ich musste ihm also dringend den Spiegel vorhalten, ohne dass er ihn gleich in die Ecke wirft.“

„Ach, das alte Spiel. Und? Hat's geklappt?“

„So lala.“

Ich streife den Zuckerrand meines Glases mit dem Finger ab und lasse die Krümel in die Serviette rieseln.

Kathi lehnt sich zurück, legt den Kopf leicht schief, als würde sie in meinem Gesicht lesen wollen, ob das Understatement echt ist oder nur Fassade.

„Wie immer halt, ne? Die da oben reden Mandarin, die da unten Sächsisch – und du bist der Google-Translator, der beides ins Hochdeutsche bringen muss.“

Sie grinst schief und nippt an ihrem Drink, während im Hintergrund ein Kellner eine Platte dampfender Fajitas an unserem Tisch vorbeibalanciert.

„Ja! Exakt so fühlt sich das an. Und am Ende behaupten beide Seiten: Das ist nicht das, was wir gesagt haben.“

Wir lachen, etwas zu laut. Die Gäste der umliegenden Tische schauen zu uns herüber. Kathi verdreht die Augen, lehnt sich zurück und nippt an ihrem Cocktail.

„Sag mal, erinnerst du dich eigentlich an die Amsel?“

„Bitte nicht die Amsel!“

Ich weiß, was kommt. Die Anekdote ist unser Running Gag seit fast 40 Jahren.

„Doch! Kindergarten, Sommer 1982. Wir retten das Nest, klettern hoch wie die Helden und werfen es aus Versehen aus dem Baum.“

Ich pruste los. Ihre wilden Gesten dazu sind reinste Comedy.

„Ja, und hängen es dann in den falschen Baum zurück. Ich bin sicher, die Amsel hat damals überlegt, ob sie einen Nachsendeantrag stellen soll.“

Ich lache so sehr, dass mir fast die Zuckerkrümel von der Serviette auf den Schoß rieseln. Also falte ich sie

hastig zusammen und lege sie neben mein Glas. Kathi stützt den Ellbogen auf den Tisch, ihre Augen blitzen vor Vergnügen. Für einen kurzen Moment fühlt es sich an wie früher, als wir uns auf dem Spielplatz vor Lachen den Bauch hielten.

„Weißt du, was?“, Kathi zwinkert. „Heute machst du im Prinzip nichts anderes, du Retterin. Nur dass es statt Vögel Führungskräfte sind und der Baum Organisationsstruktur heißt.“

„Und die Vogeleier sind dann die KPIs, oder was?“

„Genau. Manche sind schon angeknackst, bevor du ankommst.“

Wir stoßen kichernd an. Der Kellner schaut irritiert zu unserem Tisch. Für ein paar Minuten fühlt sich alles leicht an – Sonne, Zuckerrand und zwei alte Freundinnen, die wissen, wann sie einander aus dem Kopf retten müssen.

Als ich sehr beschwingt spät am Abend nach Hause komme, ist mein Hirn angenehm müde. Ich werfe mich aufs Sofa, döse ein und wache gefühlt im nächsten Moment wieder auf. Ein Blick auf mein Handy lässt mich dann allerdings hochschrecken. Kurz vor neun am nächsten Morgen. Um zehn muss ich in Lüdemanns Unternehmen sein. In Windeseile werfe ich die Kaffeemaschine an, gehe duschen, ziehe mich an, trinke meinen Kaffee und düse viertel vor zehn los. Gott sei Dank haben die Ampeln in der Stadt ein Einsehen: Sie sind allesamt grün!

„Guten Morgen zusammen!“

Ich betrete den Konferenzraum und blinzele gegen die Sonne, die durch die Schlitze der Jalousien blitzt. In einem Stuhlkreis sitzen bereits acht Menschen, die sich angeregt miteinander unterhalten. Als sie mich sehen, brechen sie abrupt ab. Alle mustern mich, als wollten sie an meiner Kleidung ablesen, ob es eher nach Yoga-Retreat oder doch nach Steuerprüfung klingt, was gleich auf Sie zukommen wird.

„Schön, dass Sie heute hier sind – und keine Sorge, wir machen keine Mutprobe und auch keinen Verhörmarathon ...“

Während ich die Worte spreche, sehe ich, wie sich die ersten Schultern entspannen. Ich setze mich zu den anderen in den Stuhlkreis. Die Thermoskanne in der Ecke duftet nach Filterkaffee, durch ein halb geöffnetes Fenster im hinteren Teil des Raumes dringen Geräusche von vorbeifahrenden Autos herein. Heute werden wir reden. Über alles, was sie gut finden. Alles, was sie nervt. Alles, was hakt. Direkt, ohne Schleifen. Plötzlich fällt mir die Amsel wieder ein. Und zwar jählings, ohne Grund. Ich straffe meine Schultern und lege los. Erkläre, was heute passieren wird. Im Raum ist es so still, dass man eine Stecknadel hätte fallen hören können.

„Und als Abschluss der ersten Runde malen Sie später gemeinsam eine Metapher als Bild. Stellen Sie sich einfach vor, Sie müssten der Geschäftsleitung zeigen, wie es um die Firma steht – ohne ein einziges Wort zu

sagen. Nur mit Papier, Stiften und Ihrer Fantasie.“

Ein Kichern geht durch den Raum.

„Also, ich kann höchstens Strichmännchen zeichnen“, sagt der Mann direkt neben mir. Er hat sich vorhin als Horst Mettmann vorgestellt.

„Perfekt, Horst!“, erwidere ich. „Die erkennt man immer und meistens lächeln sie.“

Das Eis taut, ich spür's genau und lehne mich leicht zurück, mustere die Runde. Diese Mischung aus vorsichtiger Skepsis und ‚Okay, vielleicht wird's doch nicht so schlimm‘ kenne ich gut. Neben der Kaffeemaschine versucht Martin aus der Buchhaltung heimlich, seinen

Keks in den Becher zu tunken, ohne dass er abbricht. Steffi, die Empfangsdame, sitzt mir direkt gegenüber. Sie dreht seit fünf Minuten ihren Kugelschreiber zwischen den Fingern.

„Aber keine Sorge“, füge ich hinzu, „bevor Sie hier den Pinsel schwingen, reden wir erst mal. Und zwar ganz normal. Kaffee ... Geschichten, das, was Ihnen einfällt. Wer möchte mit dem anfangen, was gut läuft?“

Ein kurzes Zögern. Dann räuspert sich Horst.

„Die Kolleginnen und Kollegen im Team – wir halten nämlich zusammen. Egal, was kommt.“

Ein paar nicken zustimmend.

„Die Produktion ist auch super. Da läuft's meistens



reibungslos. Wir wissen, wie wir uns helfen können“, sagt eine Dame, deren Namen ich blöderweise vergessen habe.

„Gut! Zusammenhalt ist ein starkes Fundament. Und was läuft weniger gut?“

„Offene Kommunikation“, prescht Lageristin Ida sofort heraus, die bisher noch keinen Ton gesagt hat. „Das meiste erfahren wir erst, wenn’s zu spät ist – oder gar nicht. Die da oben reden einfach nie mit uns, obwohl wir doch am besten wissen, wo’s hakt. Und wenn wir dann doch mal was ansprechen, das verändert gehört, interessiert es niemand!“

Ein Raunen geht durch die Gruppe. Okay, ich habe verstanden: Sie fühlen alle so ziemlich dasselbe und bekommen diese Probleme jeden Tag hautnah zu spüren. „Das sind genau die Punkte, die später auf Ihr Bild gehören. Sie werden sehen – manche Dinge lassen sich in einer Metapher klarer zeigen, als man sie in einem Bericht formulieren könnte.“ Ich klatsche zur Auflockerung in die Hände, verbunden mit einem „Auf geht’s!“ Und wie ich anhand ihrer Mimik und Gestik beobachten kann, sind alle nun voll motiviert dabei – der erste wichtige Schritt, um Lüdemanns Königreich zu retten. Nur muss der König am Ende halt eben auch mitspielen. Aber der kommt dann erst später dran. Das ist wie bei einem Ameisenhaufen. Die Königin lebt da auch relativ unangetastet, bis von außen jemand reingrätscht und das Chaos perfekt macht.