

Kilian Popp



SUCCESS

Die Geschichte der Constanze K.

Die ersten zwei Jahre

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der deutschen Nationalbibliographie; detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

1. Auflage 2018
eBook ISBN 978-3-947517-01-5

© KPME-Verlag, Gartenstraße 34, 96103 Hallstadt
Umschlaggestaltung und Satz: Sabine Hipp

Dieses Buch erscheint auch als
Hardcover ISBN 978-3-947517-00-8
Hörbuch ISBN 978-3-947517-02-2

KPME VERLAG

verlag.kpme.de – verlag@kpme.de

Kilian Popp

Success

Die Geschichte der Constanze K.

Die ersten zwei Jahre

Inhaltsverzeichnis

1	Ende trifft Anfang	5
2	Der erste Traum	19
3	Anfang trifft auf Entwicklung	21
4	Doppelter Zusammenbruch	29
5	Neuausrichtung	38
6	Mein Beritt – dein Beritt	49
7	Glück gibt es auch	60
8	Boarding	75
9	Fehler verletzen und entwickeln	91
10	Der zweite Traum	104
11	Nur wer das Ziel kennt, kann entscheiden	106
12	Entscheidungsfindung für Einsteiger	123
13	Na endlich – so geht Karriere	141
14	Aus	169
15	Entscheidungsfindung für Performer	188
16	Der dritte Traum	201
17	Ohne Herz wird's wohl nichts	203
18	Status quo und Entwicklung	215
19	Power & Innovation	235
20	Charisma & Management	247
21	Communication & Output	261
22	Der vierte Traum	274
23	Fitness & Recreation	276
24	Abschied	287
25	Anhang	291
	<i>Kompetenzliste</i>	292
	<i>Kommentar und Beratung</i>	297
	<i>BIC</i>	300
	<i>Literaturhinweise</i>	305
	<i>Mein besonderer Dank gilt ...</i>	309

Ende trifft Anfang

43 Jahre alt und schon am Ende.

Seiner Karriere.

Das würde er natürlich niemals zugeben, anderen gegenüber nicht und am wenigsten sich selbst gegenüber. Ehrlich war er selten in seinem Leben gewesen, vor allem nicht zu sich selbst.

Peter Engel saß in seinem Auto, Porsche Cayenne Turbo, 8 Zylinder, 520 PS, von 0 auf 100 km/h in weniger als 5 Sekunden, bis 279 km/h Spitze.

Wenigstens in diesem Punkt war er an seinen Kollegen vorbeigefahren. Er wusste, dass nicht wenige seiner Arbeitskollegen neidisch waren, wenn er auf den Firmenparkplatz einbog. Und das genoss er. Er genoss die irritierten Blicke seiner Kollegen: *Der? Wieso kann der sich einen solchen Wagen leisten?*

Konnte er natürlich nicht. Er hatte geerbt, 145.000 Euro. Er hatte beinahe die ganze Summe in das Auto gesteckt und sich richtig gut dabei gefühlt. *Jetzt bin ich auch mal dran*, das war sein immer wiederkehrender Gedanke beim Kauf des Wagens.

Nachdem er seinen Wagen geparkt hatte, zu seinem Bedauern im hinteren Bereich des Parkplatzes und nicht wie die Bereichsleiter und Geschäftsführung in der ersten Reihe mit direktem Zugang zum Headquarter, spürte er wieder dieses Gefühl in sich, das ihn schon das ganze Wochenende begleitet hatte. Er konnte dieses Gefühl nicht wirklich in Worte fassen. Es war so etwas wie *Aggressivität* und dennoch war das nicht das richtige Wort für das, was er empfand.

Er musste heute seine neue Mitarbeiterin begrüßen, Constanze Knoblach. Um 08.00 Uhr sollte er am Empfang auf sie treffen, er wusste aber schon jetzt, dass er sie warten lassen würde. Diesen kleinen Spaß würde er sich gönnen. Und nicht nur diesen.

Wenn schon jemand Constanze heißt, dachte er bei sich selbst auf dem Weg zu seinem Büro, ohne den Satz zu Ende zu denken. Er kannte diese Sorte von Nachwuchskräften der neuen Generation: Übermotiviert, superschlank, digital gerüstet, alles in allem top ausgebildete High Potentials im casual look, die keine Ahnung von der Berufswelt hatten.

Und dennoch beglückten sie permanent alle mit ihren neuen Ideen. Mittlerweile konnte er das Wort *Idee* nicht einmal mehr hören, ohne in Gedanken die Augen zu rollen.

Außerdem mochte er ihr Parfum nicht. Es war ihm zu aufdringlich. Er fand, dass es eine Belästigung war. Aber, das würde er ihr schon beibringen.

Er wollte eigentlich nicht, dass sie seine Mitarbeiterin wird, aber der neue Personalleiter, sein Chef seit erst acht Wochen, votierte für die junge Dame. Er

wollte seinem neuen Chef dann doch nicht widersprechen, attestierte ihm sogar im Vieraugengespräch nach der Einstellungsentscheidung pro Knoblach eine gute Menschenkenntnis. Und zum Schluss hatte er sich auch noch brav für das besondere Engagement im Auswahlprozess für seine neue Mitarbeiterin bedankt.

Er selbst hätte lieber diesen jungen Mann aus dem zweiten Vorstellungsgespräch als neuen Mitarbeiter im Team gehabt. Ein ruhiger und bescheidener Typ mit kleiner, lustiger Brille. Er war als einziger sogar mit Anzug und Krawatte zur Vorstellung gekommen. Ruhige und bescheidene Mitarbeiter, die dienen, die nicht sich selbst in den Vordergrund stellen – solche Mitarbeiter liebte er! Die waren leicht zu führen und hatten Respekt vor ihm, einem, der den Laden eben kannte, und dem man einfach *folgte*.

Aber sein neuer Chef wollte nun einmal die polyglotte Dame – sie sprach fließend Englisch und Italienisch; auch in Französisch hatte sie gute Kenntnisse.

Und heute würde sie nun kommen, ihr erster Arbeitstag. Es war seine Aufgabe, sie herzlich willkommen zu heißen und die Einarbeitungsphase mit ihr zu organisieren.

Constanze Knoblach war überpünktlich erschienen. Sie überließ nichts dem Zufall. Ihr Outfit und Make-up, beides hatte sie vor dem Spiegel mehrfach überprüft, waren fehlerfrei – sie liebte die Perfektion, Fehler korrigierte sie immer sofort. Nur ein einziges Mal war sie öffentlich errötet. Es war während einer ihrer ersten Präsentationen im Startsemester an der Universität. Das sollte ihr nicht mehr passieren. Ihr Make-up schützte sie von nun an vor peinlichen Situationen.

Und so betrat sie den Eingangsbereich ihrer ersten Firma mit festen Schritten in Richtung Anmeldung, um nach Herrn Peter Engel zu fragen.

Er war ihr neuer Chef und sie freute sich, ihn näher kennenzulernen. Im Vorstellungsgespräch war er ihr sympathisch erschienen. Er hatte sich als lockerer Typ präsentiert, der auch kommunikativ sehr angenehm war. Sie erinnerte sich noch ganz genau an einen Satz, den er gesagt hatte: *Wenn Sie hier bei Spitzberg Druck anfangen, dann werden Sie erleben, was Lust auf Leistung bedeutet.*

Lust auf Leistung hatte sie. Arbeit und Leistung waren für sie etwas Wichtiges. Beides gab ihr Selbstachtung. Wobei, es waren vielleicht nicht gerade Arbeit und Leistung, die sie so sehr schätzte – es war eher der Erfolg. Erfolg befeuerte sie! Nicht gut, *sehr gut* wollte sie sein! Und dabei erlebte sie auch immer wieder diese unbeschreiblichen Augenblicke von Glück. Nach besonderen Leistungen stellte sich dieses schöne Gefühl, das sie so sehr liebte, ein. Ein inneres Zittern, das den ganzen Körper mit Wärme flutete.

Der heutige Tag, der erste Tag in ihrem beruflichen Leben, sollte der erste Schritt sein in Richtung Karriere. So hoch hinaus, wie es irgend ging.

Am Empfang stellte sie sich als neue Mitarbeiterin vor, die zum ersten Arbeitstag gekommen war: „Constanze Knoblach, ich soll nach Herrn Peter Engel fragen, es ist mein erster Arbeitstag bei Spitzberg Druck.“

Herr Engel aber war telefonisch nicht erreichbar. Sie wurde um Geduld gebeten. Der Servicemitarbeiter verwies sehr freundlich auf den Sitzbereich in der Coffee Lounge, an der sie sich mit Getränken versorgen sollte, bis Herr Engel abkömmlich wäre. Die Coffee Lounge war sehr modern möbliert und ein Coffee Maker bot ein breites Angebot an Kaffeevariationen. Sie nahm sich einen Latte Macchiato und setzte sich.

Obwohl sie alle Imagebroschüren des Unternehmens kannte, nahm sie jetzt doch eine zur Hand und las noch einmal, was sie sowieso schon wusste: Spitzberg Druck, in Europa unter den Top Three im Onlinedruck, 1.800 Mitarbeiter, Headquarter in Ingolstadt, neben weiteren Standorten in Deutschland auch zwei ausländische: Milano und London.

Nach der Lektüre erinnerte sie sich noch einmal, warum sie sich gerade für dieses Unternehmen entschieden hatte. Eigentlich war die Printbranche für sie zunächst nicht ein attraktives Arbeitsgebiet, es gab wirklich spannendere, vor allem der Bio-Tech-Bereich hatte sie immer interessiert. Aber die Überschrift der Online-Stellenbewerbung hatte sie sofort in den Bann gezogen: *25 Prozent bestimmen Sie selbst.*

Im eigentlichen Vorstellungsgespräch entwickelte sich diese neue Form des Arbeitens zu einer immer größeren Attraktivität für Constanze.

Das Unternehmen bot ihr folgendes an: 25 Prozent ihrer Arbeitszeit durfte sie dafür verwenden, Tätigkeiten im Gesamtbereich des Unternehmens durchzuführen, die sie selbst wählte, weil sie ihren Kompetenzen entsprachen. Sollte sie zum Beispiel feststellen, dass ihr eine bestimmte Arbeit im Controlling Spaß machte, dann würde man von Unternehmensseite aus dafür sorgen, dass sie diese Tätigkeit im Controlling im Rahmen ihres fünfundzwanzigprozentigen Handlungsfreiraums auch bekam. Constanze sollte sich also im Unternehmen aktiv neben ihrem Hauptarbeitsplatz im Recruiting auch vollkommen frei nach den Tätigkeiten umsehen, die ihren Kompetenzen entsprachen. Und dann würde das Unternehmen ihren Arbeitsplatz nach ihren individuellen Kompetenzen einrichten. So könnte es also dazu kommen, dass sie nach einer gewissen Einarbeitungsphase zu 75 Prozent ihre zentrale Tätigkeit im Recruiting durchführte,

aber auch zu 10 Prozent im Marketing, zu 10 Prozent in der Logistik und zu 5 Prozent in der Produktion arbeitete.

Sie wäre die Erste, mit der man dieses Experiment durchführen würde. Sollte es sich bewähren, würde das Unternehmen diese Idee der neuen Arbeitswelt immer weiter ausbauen, bis schließlich immer mehr Mitarbeiter diejenigen Tätigkeiten im Unternehmen durchführen würden, die auch tatsächlich ihren Kompetenzen entsprachen. Das würde bedeuten, dass in Zukunft nicht vorwiegend das Unternehmen die Arbeitsplätze definierte, die dafür am besten geeigneten Fachkräfte suchte und bei diesen eventuell fehlende Kompetenzen nachtrainierte. Die neue Form des Arbeitens würde bedeuten, dass man fähige Leute einstellte, deren Kompetenzen kennenlernte und dann einen Arbeitsplatz *baute*, der möglichst genau den Kompetenzen des Mitarbeiters entspräche. So konnten eben Arbeitsplätze mit Tätigkeiten in unterschiedlichen Unternehmensbereichen geschaffen werden: 50 Prozent Personalabteilung, 25 Prozent Logistik, 25 Prozent Vertrieb.

Diese Idee hatte Constanze sofort fasziniert. Es war einer der Hauptgründe, warum sie sich für Spitzberg Druck entschieden hatte. Ein weiterer Grund war, dass sie sich an ihrer eigentlichen Arbeitsstelle im Recruiting mit Führungskräften beschäftigen sollte – sie selbst wollte ebenfalls schnellstmöglich Führungskraft werden, denn das war ja einer der zentralen Schlüssel für Karriere – immer noch. Schlussendlich war dann auch die Nähe von Ingolstadt zu München, wo ihr Freund Matthias studierte, mitentscheidend.

Nach 30 Minuten begann sie sich ein wenig zu ärgern, dass man sie so lange warten ließ.

Als sie auf einmal eine Hand auf ihrer Schulter spürte, erschrak sie. Sie drehte sich um, leider, wie sie sofort fand, viel zu unkontrolliert. Die Hand streckte sich ihr zum Gruß entgegen: „Hallo Frau Knoblach, wir kennen uns, ich bin Peter Engel, herzlich willkommen bei uns! Wie ich sehe, haben Sie schon einen Kaffee getrunken. Lassen Sie einfach alles stehen, das räumt unsere Putze weg. Ich bringe Sie gleich in unser Office, Ihre neuen Kolleginnen warten schon auf Sie.“

Er ging voraus in Richtung Fahrstuhl. Beige Hose, braune Lederschuhe, weißes Hemd, eher sportlich und teuer. Ganz so schlank war er nicht mehr, wollte wohl jünger wirken als er war.

Sie lief einen Schritt hinter ihm, war aber noch immer etwas verwirrt von der eigenartigen Begrüßung mit der Berührung ihrer Schulter.

Sortiere dich! forderte sie sich selbst gedanklich auf, gleich triffst du auf deine neuen Kollegen. Und sie erinnerte sich an ihr erstes Seminar an der Uni *Souverän*

Präsentieren. Der Dozent hatte den schönen Satz gesagt: *Für den ersten Eindruck bekommst du keine zweite Chance.*

Im Fahrstuhl, in den sie einstiegen, befanden sich weitere Mitarbeiter der Firma. Irgendwie war das Constanze auch ganz recht so. Alleine im Fahrstuhl mit Engel hätte sie jetzt irgendwie nicht sein wollen. Im Spiegel des Fahrstuhls überprüfte sie noch einmal kurz ihr Outfit – alles perfekt! Ihre innere Verunsicherung konnte man von außen nicht sehen. Das hatte sie in diesem ersten Seminar von ihrem Dozenten ebenfalls gelernt: *Auch wenn Sie innerlich nervös sind, vergessen Sie nie, dass das von außen in der Regel nicht sichtbar ist – bleiben Sie souverän!*

„Herzlich willkommen im Team Recruiting von Spitzberg Druck“, sagte Engel noch einmal, als er die Tür zu einem größeren Büroraum öffnete. „Und das hier sind Ihre neuen Kolleginnen und Ihr neuer Arbeitsplatz. Wir alle freuen uns auf Sie und stehen Ihnen jederzeit mit Rat und Tat zur Seite. Ich selbst habe ein eigenes Büro im Nebenzimmer. Es ist selbstverständlich, dass meine Tür Ihnen jederzeit offen steht, wenn Sie mich brauchen. Naja, vielleicht nicht zu jeder Zeit, da ich doch viele Gespräche führen muss. Aber Frau Nadja Müller kann Ihnen immer sagen, wann ich in meinem Outlook Zeitfenster habe. Stimmt’s, Nadja?“

Constanze blickte in das Gesicht einer Frau, die etwas kleiner als sie selbst war und etwa Ende zwanzig sein musste. Sie lächelte Constanze an, gab ihr die Hand und sagte in sehr freundlichem, aber etwas leisem Ton: „Herzlich willkommen, ich bin Nadja. Wenn Sie wollen, dann können wir zum *Du* übergehen, das ist hier bei uns üblich.“

Constanze fühlte sich zum zweiten Mal in der ersten Stunde ihres Arbeitslebens etwas überrumpelt, sagte aber dann doch, obwohl sie es eigentlich nicht wollte: „In Ordnung, ich bin Constanze, Constanze Knoblach.“

„Na“, hörte sie hinter sich Engels Stimme, „dann will ich auch selbst gleich die Initiative ergreifen. Mein Name ist Peter – darf ich Constanze sagen?“

Irgendwie kam sie gerade nicht mehr so richtig mit. Kaum hatte sie in Richtung ihres Chefs ein leises *Okay* mehr geflüstert als deutlich artikuliert, als auch schon die andere Kollegin sich von ihrem Schreibtisch erhob, auf sie zukam und ihr die Hand entgegenstreckte.

„Ich bin Claudia Strasser und freue mich, Sie kennenzulernen. Wir beiden werden sehr intensiv zusammenarbeiten. Ich schlage vor, ich entführe Sie jetzt mal in die kleine Kaffeeküche unserer Abteilung, damit wir uns kennenlernen können.“

Im gleichen Moment berührte Claudia leicht ihren rechten Unterarm und schob sie sanft aus der Tür hinaus. Eigenartig, dachte sie, jetzt werde ich schon wieder körperlich berührt. Aber dieses Mal war es eher angenehm. Gemeinsam ging sie

mit Claudia den Gang entlang, bis sie schließlich vor einem Kaffeevollautomat zum Stehen kamen.

„Ich gebe den Kaffee heute mal aus. Bei deinem Einstand kannst du dich ja revanchieren. Einverstanden?“ Constanze bejahte notgedrungen, dann fragte Claudia: „Was möchtest du trinken?“

Auf die Frage von Claudia antwortete Constanze einfach mit dem Wunsch nach einem Cappuccino.

Claudia war es, die die Initiative erneut ergriff, um sich vorzustellen. Sie war 40 Jahre alt, lebte in einer Partnerschaft, hatte einen neunjährigen Sohn aus erster Ehe und eine Tochter. Als sie *Tochter* sagte, deutete sie mit den Händen in der Luft zwei Anführungszeichen an, denn es war die mittlerweile Fünfzehnjährige, die ihr zweiter Partner mit in die Beziehung gebracht hatte.

„Nicht gerade einfach, die junge Dame! Befindet sich gerade in einem sehr spannenden Alter“, hatte Claudia noch hinzugefügt.

Als Claudia fragte, ob Constanze auch ein paar Takte zu sich sagen möchte, wusste Constanze nicht gleich, wie viel sie auch privat über sich erzählen sollte. Sollte sie erwähnen, dass ihr Freund in München Medizin studierte? Sollte sie sagen, dass sie die älteste von drei Geschwistern und aktuell 26 Jahre alt war? Sollte sie erwähnen, dass sie nach dem Studium ein Jahr Au-pair in London war? Sie entschied sich dagegen, weil ihr Gefühl sie in diese Richtung schob.

„Also, ich komme aus einem kleinen Dorf in der Nähe von Cham in der Oberpfalz. Ich habe in Würzburg studiert, dort meinen Master in Psychologie gemacht und mich sehr stark mit den Themen Bildung, Entwicklung und lebenslanges Lernen auseinandergesetzt. Dies hier ist meine erste berufliche Stelle und ich freue mich auf alle Herausforderungen, die damit verbunden sind.“

Es entwickelte sich zwischen beiden ein sehr angenehmes Gespräch. Constanze ließ dann doch ein paar private Informationen über sich ins Gespräch einfließen, denn sie merkte, dass sie zu Claudia Vertrauen fasste. Zum ersten Mal an diesem Tag begann sie sich etwas zu entspannen.

Nach einer Viertelstunde schlug Claudia vor, in ein Besprechungszimmer zu gehen, um ungestört über die Einarbeitungsphase und die auf Constanze zukommenden Aufgaben zu sprechen. Constanze nahm Platz und Claudia erwähnte, dass sie wichtige Unterlagen holen und in fünf Minuten wieder zurück sein würde.

Das war Constanze ganz recht. Sie brauchte dringend Zeit, um nachzudenken. Es war alles viel zu schnell gegangen. Ihr schwirrte der Kopf. Sie konzentrierte sich auf ihren Atem. Sie schloss die Augen und atmete bewusst aus und dann langsam wieder ein. Das wiederholte sie zehnmal, und sie merkte, wie ihr diese Übung guttat. Das hatte sie einmal im Fernsehen gesehen. Irgendein Mentaltrainer aus

dem Bereich des Sports hatte in einem Interview gesagt: *In stressigen Situationen neigen Menschen zum schnellen Einatmen. Beruhigung tritt ein, wenn man sich auf das langsame und vor allem auf das Ausatmen konzentrierte.* Sie hatte es damals sofort ausprobiert, und nachdem es gleich eine beruhigende Wirkung bei ihr zur Folge hatte, fest in ihr Leben eingebaut. Wenn sie sich bei Prüfungen im Studium unter Druck fühlte, konzentrierte sie sich immer auf die Atmung. Es funktionierte ganz gut.

„Du, Peter“, begann Claudia und betrat dabei das Büro des Teamleiters, „ich denke, es ist das Beste, wenn *ich* die Neue heute an ihrem ersten Arbeitstag begleite. Ich werde mit ihr den Einarbeitungsplan und die Aufgabengebiete besprechen, auch in Abgrenzung zu meinen Tätigkeitsfeldern. Das spart dir Zeit und ich lerne meine Kollegin gleich näher kennen. Bist du einverstanden?“

Peter Engel war es.

„Das würde meine“, so merkte er an, „straffe Agenda heute etwas entspannen, und außerdem könnte ich mich dann wieder den wirklich wichtigen, will heißen strategischen Aufgaben widmen.“

Sie vereinbarten, dass gegen 16.00 Uhr ein Treffen mit dem Personalleiter stattfinden sollte, damit Constanze sich auch ihm noch einmal vorstellen konnte. Bis dahin würde sich Claudia um die neue Kollegin und deren Einarbeitung kümmern.

Claudia hatte natürlich Peter nicht verraten, dass sie ihm Constanze mit einer gewissen Absicht abgenommen hatte. Vielleicht würde sie es ihm zu einem späteren Zeitpunkt verraten, vielleicht aber auch nicht. Es war in ihren Augen besser, wenn Peter nicht alles wusste, und vor allem nicht bei allem dabei war. Sie meinte nämlich gemerkt zu haben, dass zwischen Peter und Constanze etwas nicht ganz stimmte.

Claudia kehrte zu Constanze in den Besprechungsraum zurück. Sie fand dort eine jetzt etwas entspannter wirkende neue Kollegin vor, und das freute sie.

Sie teilte Constanze mit, dass sie mit Peter übereingekommen war, dass sie selbst die Einarbeitung übernehmen würde, weil man dann gleich Synergien erzielen konnte. Constanzes Miene hellte sich auf, sie fühlte sich gleich wohler.

Dann überflogen beide den Einarbeitungsplan der ersten beiden Wochen, der im Wesentlichen aus einem zweitägigen Produktionsbesuch und vielen Vorstellungsterminen, auch an den deutschen Standorten, bestand. Der Produktionsbesuch war geplant für die beiden kommenden Tage. Die Kennenlerntermine sollte Constanze selbst organisieren.

In den Wochen drei bis sechs sollte sie bereits ihre erste Tätigkeit als Mitarbeiterin des Recruitings durchführen: Für die Sommermonate von Mitte Juli bis Mitte September musste der Bedarf an Ferienhelfern in den Standorten erhoben, sowie im Anschluss Auswahl und Organisation durchgeführt werden. Außerdem sollte sie jeden Fertigungsteamleiter bei seinem morgendlichen Rundgang durch seinen Arbeitsbereich begleiten, um so dessen Tätigkeit tatsächlich kennenzulernen.

Ab der siebten Woche sollte sie Stück für Stück gewisse Arbeitsgebiete verantwortlich übernehmen. Der Zeitplan sah vor, dass Constanze spätestens nach drei Monaten alle ihre Aufgabengebiete kannte und selbständig arbeiten konnte. Ziel war es, dass Constanze das Recruiting für die Fertigungsteamleiter in den Bereichen Produktion und Logistik sowie, nach der Vorarbeit des externen Dienstleisters, das Recruiting der Gewerblichen ab dem zweiten Gespräch verantworten sollte, während Claudia zuständig für die weiteren Angestellten und ATler der Produktion beziehungsweise Logistik und aller anderen Unternehmensbereiche war. Zusätzlich sollte Constanze das Hochschulmarketing und die dualen Studenten betreuen, und außerdem eben auch die Ferienhelfer organisieren.

Claudia übergab alle erforderlichen Unterlagen zur Durchsicht an Constanze und schlug für 12.00 Uhr ein gemeinsames Mittagessen in der Kantine vor.

Bevor sie ging, telefonierte sie noch mit dem Sicherheitsbeauftragten Georg Kern, um Constanze für 14.00 Uhr für das Onboarding I zu bestätigen. Hier würde Constanze nach der Erläuterung der vielen Sicherheitsvorschriften ihre Ausweise, Schlüssel und auch die Sicherheitsschuhe für den morgigen Produktionsbesuch bekommen.

Dann verabschiedete sich Claudia.

„Wir sehen uns zum Abschluss deines ersten Arbeitstages übrigens um 16.00 Uhr mit Peter im Büro des Personalleiters zur Vorstellungsrunde, Zimmer Nummer 2. Wenn du hier rausgehst, dann nach rechts, es ist das letzte Zimmer auf der rechten Seite. Seine Assistentin heißt Yvonne Kraft. Sie *bewacht* unseren Chef und regelt genau den Zugang zu ihm. Sei nett zu ihr, wenn du einen Tipp von mir willst! Bis später.“

Die Tür flog zu und Constanze war allein mit all den neuen Unterlagen und ihren unsortierten Gedanken und Gefühlen.

Vor und nach dem Mittagessen sah sie ihre neuen Unterlagen durch und machte sich Notizen, wenn sie etwas nicht verstand. Um 14.00 Uhr bekam sie von Herrn Kern nach ausschweifenden Sicherheitsbelehrungen ihre Ausweise, Schlüssel und Sicherheitsschuhe. Herr Kern erklärte ihr zuletzt noch, wo sie sich morgen um 07.00 Uhr zum Produktionsdurchlauf einfinden sollte.

Kurz vor 16.00 Uhr befand sich Constanze im Büro von Herrn Dr. Armin Kurth. „Der Termin mit Ihnen musste leider kurzfristig abgesagt werden, da Herr Dr. Kurth einen dringenden Auswärtstermin ad hoc wahrnehmen musste. Ich melde mich wieder bei Ihnen, sobald der Chef ein Zeitfenster hat.“

So erklärte es ihr Yvonne Kraft in freundlichem, aber eben auch sehr klarem Ton. Claudia hatte nicht ganz Unrecht, denn Constanze hatte tatsächlich den Eindruck, dass hier ein Wachhund saß.

Sie stellte sich trotzdem Yvonne Kraft kurz vor. Diese bedankte sich nüchtern, sagte zu sich selbst persönlich aber kein Wort, nur eben *Mein Name ist Kraft, ich leite das Büro von Herrn Dr. Kurth.*

Sie ging ins Zimmer von Claudia, die sehr beschäftigt und auch merklich angespannt war. Claudia entschuldigte sich mit dem Hinweis, dass sie gerade unter Druck stehe und deswegen erst morgen wieder richtig ansprechbar wäre.

„Am besten“, sagte Claudia, „du sichtigst noch eine Stunde die Unterlagen und machst dann Feierabend. Morgen und übermorgen bist du ja in der Produktion. Ich schlage vor, wir sehen uns am Donnerstag um 08.00 Uhr, und dann planen wir das weitere Vorgehen. Okay?“

Constanze war einverstanden, las noch bis 17.30 Uhr in ihren Unterlagen und machte sich dann auf den Weg nach Hause in ihr kleines Appartement. Es lag etwas außerhalb der City, hatte aber gute Anschlüsse in alle Richtungen.

Als sie zuhause gegen 18.30 Uhr ankam, warf sie einen Blick auf ihr Smartphone. Zum ersten Mal am heutigen Tag, wie ihr plötzlich auffiel. Das war ihr schon lange nicht mehr passiert. Sonst schaute sie mindestens halbstündlich auf ihre digitalen Nachrichten.

Stephanie, ihre beste Freundin, hatte eine Nachricht hinterlassen. Sie bat um dringenden Rückruf. Sie hatte wieder einmal Stress mit ihrem Lover. Immer die gleiche Geschichte mit Björn, dachte sich Constanze, sie sollte ihn endlich abschießen.

Sie wollte jetzt aber nicht sofort telefonieren, sie war zu sehr mit sich selbst beschäftigt, außerdem konnte sie das stundenlange und immer gleich ablaufende Gejammer von Stephanie im Moment einfach nicht ertragen. Sie schickte eine Nachricht, dass sie sich gegen 20.00 Uhr melden würde.

Sie nahm sich aus dem Kühlschrank eine Coke Light, ließ sich auf die Couch sinken und schaltete ihr Smart-TV ein. Das machte sie sonst eigentlich nie. Wenn sie fern schaute, dann meist erst am Ende des Tages, um sich mit den Nachrichten auf den neuesten Stand zu bringen. Heute war es anders. Heute war sie müde und auch etwas gedanklich in Verwirrung. Sie brauchte Zerstreuung.

Sie zappte einige Male durch die Programme und blieb bei einer Übertragung der Olympischen Spiele hängen. Es wurde ein Wettkampf aus dem Schießsport gezeigt: Zwei Frauen mit Pistolen im Zweikampf auf Scheiben. Es war nicht gerade Constanzes Lieblingssport, trotzdem blieb sie hängen, warum wusste sie selbst nicht.

Sie schaute eigentlich gar nicht richtig zu, bis sie auf einmal merkte, dass sich die eine der beiden Sportlerinnen nach dem Duell auf den Boden setzte, um in ein Buch etwas einzutragen. Der Kommentator merkte dazu an, dass die Schützin die Angewohnheit hatte, sehr genau nach jedem Wettkampf über ihre Schüsse und deren Ergebnisse Protokoll zu führen.

Warum sollte man jeden Schuss und sein Ergebnis niederschreiben? Constanze wunderte sich darüber. Gleichzeitig beobachtete sie aber, wie ruhig die Schützin ihre Einträge durchführte. Sie schien sehr entspannt und irgendwie faszinierte es Constanze, wie konzentriert die Schützin agierte.

Constanze verspürte Lust, das zu probieren. Sie stand auf und ging zum Küchentisch. Sie nahm ein weißes Blatt Papier zur Hand und griff nach ihrem schwarzglänzenden Kugelschreiber X47, in dem ihr Name eingraviert war. Er war ein Geschenk von Matthias zum Bachelor gewesen. An ihren Freund, das fiel ihr auf, hatte sie den ganzen Tag auch nicht gedacht. Sie nahm sich vor, ihn später per Skype zu treffen.

„Also los“, sagte sie zu sich selbst, „schreibe die Schüsse deines Tages mal auf. Was war heute los?“

Sie spürte auf einmal wieder Engels Hand auf ihrer Schulter und erlebte im gleichen Moment noch einmal dieses unangenehme Gefühl von heute Morgen.

Sie schrieb auf das Blatt Papier.

Mein erster Arbeitstag bei Spitzberg Druck

Ich glaube, mein Chef ist ein Arschloch!

Eigentlich bediente sich Constanze nicht der Fäkalsprache. Im Gegenteil. Sie war immer auf eine korrekte und höfliche Ausdrucksweise bedacht. Mit großer Mühe hatte sie sich ihren oberpfälzischen Dialekt abtrainiert und erstklassiges Hochdeutsch entwickelt. Aber dieses Mal kamen die Worte wie von selbst in den X47. Und der Satz, so fühlte sie, war auch genau so richtig formuliert. Jetzt merkte sie, dass es ihr gutgetan hatte, diesen Satz geschrieben zu haben. Eine kleine, innere Entspannung war plötzlich zu spüren.

Doch dann passierte ein heftiges Gegengefühl.

Sie meinte zu spüren, dass Engel nicht nur die Hand auf ihre Schulter gelegt hatte, nein, es ging weiter!

Seine Finger hatten sich auch nach vorne bewegt, in Richtung ...

Nein!

Constanze!

Du spinnst, bist wieder mal übersensibel!

Oder doch?

War es doch eine *Belästigung*?

Mit voller Absicht eine Übertreibung, um Macht zu demonstrieren?

Nein, Constanze, du übertreibst. Heute beginnt *deine* Karriere. Sei nicht so übertrieben sensibel!

Hin- und hergerissen, und doch verunsichert, schrieb sie weiter.

Engel darf mich nicht einfach so anfassen. Er überschreitet Grenzen. Das darf ich mir nicht gefallen lassen. Was nimmt sich der Typ eigentlich raus? Arschloch!

Sie mahnte sich selbst dann doch zur Ruhe.

So schlimm war es ja dann auch wieder nicht!

Doch dann fiel ihr ein, dass er die Reinigungskraft *Putze* genannt hatte.

Was ist denn dieser Typ für ein Macho-Arschloch!

Sie ermahnte sich, mit viel Kraft, noch einmal: Jetzt geht es um *dich* und *deine* Karriere. Konzentriere dich auf *deine* Performance.

Claudia ist sympathisch.

Die Absage des Termins beim Wachhund des Personalleiters war irgendwie auch nicht gerade wertschätzend.

Constanze schrieb noch eine Weile weiter, ein klein wenig in einer Art Trance, bis sie auf einmal selbst feststellte, dass sie das Schreiben etwas zu beruhigen schien. Und es beruhigte nicht nur, es tat auch gut.

Sie wollte fortfahren, Notizen zu machen, aber ihr Smartphone klingelte. Typisch Stephanie, sie konnte wieder einmal nicht warten, es war erst 19.15 Uhr. Constanze schwankte gedanklich. Soll ich rangehen oder erst meine Notizen zu

Ende bringen? Naja, die beste Freundin kann ich wohl nicht warten lassen. Sie nahm das Gespräch an, wusste aber im gleichen Moment, dass es ein Fehler war.

Über zwei Stunden hörte sich Constanze Stephanies Leidensgeschichte mit ihrem Lover an. Sie hatte sich erneut vom ihm getrennt, zum dritten Mal in den letzten zwei Jahren. Er hatte wieder einmal neben ihr eine andere Geschichte am Laufen gehabt. Sie fühlte sich jetzt aktuell so richtig schlecht, so ausgenutzt, wie ein Putzlumpen eben, den man nach dem Gebrauch in der Mülltonne entsorgt hatte. Sie hatte ihm damals, nach der zweiten Beziehungspause, doch noch eine weitere Chance eingeräumt. Jetzt war sie wieder enttäuscht.

„Sind denn alle Männer so, vielleicht auch deiner, Constanze?“

Constanze antwortete nicht auf die Frage.

Als Constanze das Gespräch endlich beendet hatte, merkte sie, dass sie erschöpft war. Sie hatte wirklich konzentriert und einfühlsam zugehört, und das hatte Kraft gekostet. Was sie aber eigentlich störte war das frustrierende Gefühl, dass alle ihre Bemühungen umsonst waren. Auf alle Fragen und Tränen ihrer Freundin hin hatte sie gute Ratschläge erteilt. Und bei jedem einzelnen ihrer Tipps antwortet Stephanie immer *Ja, das ist eine gute Idee, aber bei mir funktioniert das wohl eher nicht ... trotzdem danke!* Ständig kam dieses blöde *Ja, aber*. Es war so sinnlos! Sie hatte das Gefühl, Zeit sinnlos vertan zu haben, Zeit, die sie besser an anderer Stelle investiert hätte. Und sie hatte nicht nur Zeit, sondern auch Kraft verloren.

Es war irgendwie ein bitteres Gefühl.

Jetzt war sie müde und hatte Hunger. Aber Matthias hatte auch schon per WhatsApp geschrieben, dass er in Skype auf sie wartete. Sie liebte ihn, aber jetzt hätte sie gerne Zeit für sich gehabt. Hätte sie doch nur die zwei Stunden nicht in Stephanie gesteckt, sondern in Matthias investiert!

Sie merkte, dass sie das aufschreiben musste.

Es war wichtig.

Ich muss mir besser überlegen, in welche Menschen ich meine Zeit und Kraft investiere. Du machst etwas falsch, wenn du Menschen deine klugen Ratschläge erteilst.

Als sie wieder auf Ihre Notizen schaute, freute sie sich ein wenig. Sie musste auf diesem Weg fortfahren. Morgen würde sie sich ein richtig schönes Buch kaufen, so wie die Schützin, und dort ihre Erkenntnisse eintragen.

Sie machte sich zwei Sandwiches und aß sie beim Telefonieren mit Matthias. So richtig zuhören konnte Constanze aber nicht mehr. Nachdem Matthias sie kurz nach den Erlebnissen ihres ersten Arbeitstages gefragt hatte, begann auch er *abzuladen*. Auch er hatte heute mit seinem Prof an der Uni eine blöde Situation

gehabt. Ständig wurde er hingehalten und bekam keine wirklichen Zusagen für seine Zukunft an der Uni. Matthias merkte aber dann doch sehr schnell, dass Constanze nicht wirklich bei ihm war. Er war ihr auch nicht böse, sondern schickte sie ins Bett.

Dahin ging sie auch, nach einer längeren Dusche. Am nächsten Tag musste sie eine Stunde früher aufstehen: Produktionsdurchlauf bei Spitzberg Druck.

Doppelter Zusammenbruch

Die kommenden fünfeinhalb Wochen vergingen wie im Fluge. Constanze widmete sich mit ganzem Engagement der Aufgabe, für alle Standorte in Deutschland die Ferienhelfer zu organisieren. Das war auch mit Reisetätigkeit verbunden, weil sie sich an den Standorten, wie vereinbart, auch größtenteils persönlich vorstellen sollte.

Nach und nach hatte sie sich auch allen Mitarbeitern der Personalabteilung vorgestellt. Eine neuerliche Terminvereinbarung beim Personalleiter war auch ein zweites Mal abgesagt worden, aber beim dritten Mal klappte es endlich mit ihr und Herrn Kurth. Es war nur ein kurzes Treffen, dafür sehr persönlich. Constanze verließ das Gespräch mit dem Eindruck, dass der Personalleiter fähig, aber auch etwas hektisch unterwegs war.

Sehr interessant fand sie auch das Treffen mit den Damen und Herrn von HCP, einem externen Dienstleister, der Leiharbeitnehmer für die Produktion zur Verfügung stellte. Nachdem diese Form der Personalbeschaffung eher komplettes Neuland für Constanze war, hatte sie dieser Termin mit vielen neuen Informationen versorgt.

Engel teilte ihr Anfang ihrer siebten Arbeitswoche mit, dass sie in der Donnerstagsbesprechung der Personalabteilung bezüglich der Ferienhelfer präsentieren sollte. Ihr würden 20 Minuten Zeit eingeräumt und ausnahmsweise würde dieses Mal auch Dr. Walter Dreyer, CEO von Spitzberg Druck, an der Besprechung teilnehmen – „dies nur zur Info“, hatte Engel noch hinzugefügt.

Constanze bereitete eine perfekte Powerpoint-Präsentation vor. Sie blieb sogar am Mittwoch bis um 20.00 Uhr im Büro.

Das war *ihre* Chance morgen!

Nichts sollte und durfte schiefgehen!

Sie hatte ihre Präsentation mehr als zehnmals geübt. Sie war sogar, als alle schon die Büroräume verlassen hatten, in das Zimmer gegangen, in dem die Besprechung stattfinden sollte, um ihre Präsentation genau dort noch einmal einzuüben. Außerdem hatte sie der Technik einen supergründlichen Check unterzogen. Trotzdem hatte sie natürlich alle Powerpoint-Folien als Hardcopy für jeden Teilnehmer angefertigt – es könnte ja zu einem plötzlichen Stromausfall kommen.

Verwundert hatte sie nur, dass ihr Chef ihre Präsentation nicht im Vorfeld durchsehen wollte. Sie hatte es ihm angeboten.

„Nicht nötig, Sie werden bestimmt morgen eine tolle Figur machen.“

So hatte es Engel gesagt und ihr die Präsentation ohne weitere Ansicht zurückgegeben. Sie ärgerte zum einen, dass er die Präsentation überhaupt nicht durchlesen wollte. Noch mehr ärgerte sie sich aber über die Bemerkung bezüglich der tollen

Figur. Sie mochte diese Anspielungen nicht. Sie wusste aber auch nicht, wie sie damit umgehen sollte.

Um 16.00 Uhr war sie an der Reihe. Es lief hervorragend. Sie präsentierte, wie sie die ausnahmslos männlichen Ferienhelfer gefunden und überprüft hatte und welche Einstellungen sie nun vorschlug. Sie sprach frei, ohne schriftliche Notizen, immer freundlich und souverän, den Laserpointer locker in der Hand. Am Ende ihrer Präsentation bekam sie sogar einen kleinen spontanen Applaus, was eigentlich nicht üblich war.

Sie wollte gerade den Raum verlassen, da meldet sich auf einmal der CEO zu Wort.

„Eine Frage habe ich noch an Sie, Frau Knoblach. Nach welchem Kriterium haben Sie denn entschieden, welchem Bewerber Sie eine Stelle anbieten wollen, wenn zwei Bewerber auf den gleichen Arbeitsplatz passten und außerdem gleich im Niveau waren?“

Constanze überlegte kurz und erwiderte dann.

„In diesem Fall habe ich immer den genommen, der am längsten konnte.“

Engel lachte kurz.

Und nicht nur er.

Dann lag Stille im Raum.

Und jetzt wurde sie rot.

Gefühlte drei Liter Blut waren ihr ins Gesicht geschossen. Das konnte auch das beste Make-up nicht verdecken! Sie registrierte mit einem Mal, was sie da eben gesagt hatte beziehungsweise wie man das verstehen konnte.

Stark verunsichert setzte sie wieder an.

„Nun ja, ich wollte damit sagen ...“, doch da unterbrach sie der CEO auch schon wieder. „Schon gut, Frau Knoblach, wir haben schon verstanden, was Sie uns sagen wollten. Danke. Wir kommen dann zum nächsten Tagesordnungspunkt.“

Constanze verließ den Besprechungsraum in Richtung Toilette und schloss die Tür hinter sich. Auf dem ganzen Weg zur Toilette hatte sie ihre Tränen zurückhalten können. Niemand sollte sie weinen sehen. Aber jetzt konnte sie nicht mehr. Sie schluchzte und betete gleichzeitig, dass sich keine weitere Person in der Toilette befand, die sie hören könnte.

Nach 15 Minuten hatte sie sich wieder einigermaßen gefasst. Sie brachte ihr Make-up in Ordnung und überzeugte sich, dass niemand auf dem Gang war. Das war der Fall, denn viele Kollegen waren noch in der Besprechung. Sie kleidete sich in ihrem Büro an und machte sich auf den Weg nach Hause. Sie wusste intuitiv, dass sie kündigen würde. Sie hatte sich so dermaßen lächerlich gemacht, und das

noch dazu vor den wichtigsten Leuten der Firma! Das würde sie ein Leben lang bei Spitzberg Druck als Running Gag verfolgen, das würde sie bestimmt nicht mehr loswerden!

Sie war aber doch nicht unbemerkt verschwunden.
 Nikolaus Fohrer hatte unter einem Vorwand die Besprechung verlassen.
 Er sah sie gehen, wusste aber nicht, was er tun sollte.
 Er hatte eine ungefähre Ahnung, wie es ihr ging.
 Er hatte ähnliches selbst erlebt.

Um 18.00 Uhr erreichte Constanze eine SMS.

Ich möchte morgen mit Ihnen das Konzept der Kompetenz- und Autonomieorientierung von Fertigungsteams besprechen. Wann haben sie Zeit? Gruß N. Fohrer

Constanze wusste nicht, was sie antworten sollte. Also antwortete sie nicht.

Lethargisch saß sie an ihrem Küchentisch. Sie konnte weder essen noch trinken. Sie war einfach nur müde. Und enttäuscht. Sie hatte sich furchtbar lächerlich gemacht. Am meisten war sie wütend auf sich selbst. Da hatte sie ihre erste richtige Chance, und sie hatte versagt. Wieder und wieder hörte sie ihren eigenen Satz: *Ich nehme die, die am längsten können.* Und dann sah sie Engel und all die anderen, wie sie lächelten.

Wie sie sie auslachten.

Zwei Stunden später hatte sie sich dann doch durchgerungen. Sie musste morgen auf jeden Fall in die Firma. Sie konnte sich nicht krankmelden, ohne sich nicht noch lächerlicher zu machen. Morgen war Freitag, das würde sie schon durchstehen. Dann kam das Wochenende. Da wollte sie sich Zeit nehmen für ihre Kündigung.

Sie antwortete Fohrer.

Passt Ihnen 09.00 Uhr? Gruß C. Knoblach.

Die Antwort kam prompt.

Ja, lade Sie in mein Büro ein. Freue mich. NF.

Nikolaus Fohrer hatte Constanze in seinem Büro zur Gesprächseröffnung einen Kaffee angeboten. Sie hatte wortkarg, aber dankend abgelehnt. Er merkte sofort, dass sie angespannt und verunsichert war. Also entschloss er sich zum direkten Ansprechen. Das war seiner Meinung nach immer noch einer der besten Kommunikationsmittel überhaupt.

„Ich möchte Ihnen zu Beginn etwas sagen, Frau Knoblach. Ich hoffe, Sie gestatten es mir. Und ich sage Ihnen auch im Anschluss, warum ich es Ihnen sage.“

Oh Gott! dachte Constanze, das überlebe ich nicht!

„Ich zitiere den Spruch, den ich von einem sehr fähigen CEO eines großen deutschen Bankhauses gehört habe: *Einige Male im eigenen Leben muss man ordentlich auf die Schnauze fallen. Danach ist man deutlich klüger. Wer diese Erfahrung nicht gemacht hat, bringt es wohl nie zu echter Größe.*

Nun, gestern sind Sie mittelmäßig auf die Schnauze gefallen. Ich würde es bedauern, wenn Sie deswegen über Konsequenzen nachdächten im Sinne davon, dass Sie deswegen die Firma verlassen möchten. Ich glaube an Ihre Kompetenzen, die ich gerade für das Projekt Kompetenz- und Autonomieorientierung in der Produktion gerne an Bord hätte.“

Constanze kämpfte mit den Tränen.

Fohrer merkte das.

„Von mir bekommen Sie kein Taschentuch. Wenn Sie heulen wollen, dann heulen Sie draußen vor der Tür. Wenn Sie fertig sind, dann kommen Sie wieder herein, damit wir mit der Arbeit beginnen können.“

Constanze konnte plötzlich nicht anders, sie musste prustend lachen.

Und Fohrer lachte auch.

„Also, machen wir uns an die Arbeit.“

Nikolaus stand auf und ging zu seinem Whiteboard. Constanze nahm sich nun doch einen Kaffee und ging in dieselbe Richtung.

Fohrer leitete in das Thema ein, indem er seine Idee skizzierte.

„Wir haben in der Fertigung verschiedene Teams, die jeweils von einem Fertigungsteamleiter geführt werden. Der Fertigungsteamleiter verteilt die Arbeit, die Teammitglieder führen diese aus. Um es etwas umgangssprachlicher zu sagen: Der Hirte befiehlt, die Schafe blöken und folgen, mehr oder weniger gut gelaunt. Nach meiner Erfahrung ist das für alle Beteiligten kein wirklich attraktives Arbeiten, noch dazu weil die Arbeit der Teammitglieder eine sehr einfache Arbeit ist, die aus monotonen Handgriffen besteht. Das hat auch zur Folge, dass wir eine hohe Fluktuation von Mitarbeitern in der Produktion haben, denn wenn ein Konkurrent um Arbeitskräfte nur ein paar Cent mehr Lohn pro Stunde anbietet, verlieren wir unseren Mitarbeiter sofort und müssen einen neuen anwerben und anlernen. Das sorgt für Missstimmung bei den Teamleitern und für Kosten bei Spitzberg Druck für Recruiting und Einarbeitung. Ist Ihnen das soweit verständlich, Frau Knoblach?“

„Da kann ich mühelos andocken, Herr Fohrer. Als ich meinen Betriebsdurchlauf hatte, hatte ich auf der einen Seite viel Spaß mit Wassili, aber ich war auch erschrocken, als ich die vielen, verzeihen Sie, *toten Augen* von Mitarbeitern sah, die stupide Arbeit verrichteten. Ich hatte irgendwie auch Mitleid mit ihnen.“

„Tote Augen, das passt, Frau Knoblach. Und jetzt möchte ich mit Ihrer Hilfe versuchen, diese toten Augen wieder zu lebendigen zu machen, indem wir den Mitarbeitern, die einfachste Tätigkeiten durchführen, mehr Autonomie beziehungsweise Verantwortung geben. Sie sollen ihre schlummernden Kompetenzen zur Geltung bringen, für eine attraktivere Arbeit und für mehr Bindung an unser Unternehmen.“

Constanze schwankte zwischen Begeisterung und Resignation hin und her.

„Ihre Idee finde ich gut, aber ich kann mir nicht vorstellen, wie das funktionieren soll. Die Arbeit der Leute ist und bleibt stupide und das Bildungsniveau ist sehr gering, da es sich in der Regel um Mitarbeiter ohne Ausbildung handelt. Und dann ist da ja noch die Frage, ob diese Arbeitsplätze im Zuge der Digitalisierung nicht schon in einigen Jahren verschwunden sein werden.“

„Frau Knoblach“, und dabei sah sie Nikolaus Fohrer etwas gespielt streng an, „ich hätte Sie nicht eingeladen, wenn ich nicht davon überzeugt wäre, dass Sie denken können. Ich freue mich jetzt über Ihre Ideen, nicht über Ihre Sorgen! Also, was müssten wir tun, um unsere Kollegen in der Produktion, einfachste Arbeiter, zu motivieren, selbständiger zu handeln und ihre unerforschten Kompetenzen uns zur Verfügung zu stellen? Bevor wir loslegen, noch ein Beispiel: In einem Team im Bereich der Druckweiterverarbeitung befindet sich Herr Georgi. Ein stiller Typ, der die fünf gleichen Handgriffe monoton und ohne jede Begeisterung acht Stunden Tag für Tag durchführt. Ich weiß aber auch, dass Herr Georgi Mitglied im Vorstand eines kleinen Fußballvereins außerhalb von Ingolstadt ist. Dort ist er Kassier. Einmal im Jahr, bei der Jahreshauptversammlung, trägt er am Mikrofon vor fast hundert Leuten den Kassenbericht vor. Der Mann kann also Verantwortung für Finanzen übernehmen und gleichzeitig vor hundert Leuten reden. Warum schaffen wir es bei Spitzberg Druck nicht, diese beiden Kompetenzen eines Mitarbeiters a) zu erkennen und b) zu nutzen?“

Jetzt machte Fohrer eine Pause.

Constanze dachte nach.

Fohrer fuhr fort.

„Ich schlage vor, Sie äußern ohne großes Strukturdenken Ihre Ideen, und ich halte diese auf dem Whiteboard fest.“

Constanze geriet nach und nach in einen produktiven Rausch: Kompetenzanalysen, Polyvalenzen, Machtabgabe nach unten, eigenes Budget, Einbindung bei der Einstellung neuer Mitarbeiter, Entscheidungen im Problemfall bis zu einem bestimmten Niveau ohne Fertigungsteamleiter, Führungskräfteentwicklung in Richtung Supervisor ...

Drei Stunden diskutierten Constanze und Fohrer, und zum ersten Mal fühlte sich Constanze nicht nur wohl bei Spitzberg Druck, sie fühlte sich, und das war noch mehr wert, endlich gefordert und ernst genommen.

Um 12.00 Uhr mussten sie die Zusammenarbeit beenden, da Fohrer einen Termin mit einem externen Berater hatte. Bevor sie auseinandergingen sagte Fohrer noch: „Frau Knoblach, ich weiß, dass Sie 25 Prozent Ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen können. Ich selbst habe Ihre Stellenbeschreibung mit entworfen. Was halten Sie davon, wenigsten einen Teil Ihrer Freiheit in dieses Projekt zu stecken?“

Constanze war ehrlicherweise begeistert und sagte sofort zu, an einem konzeptionellen Vorschlag zu arbeiten, Titel *Attraktive Arbeitsplätze in der Produktion – kompetenz- und autonomieorientiert*.

Sie verabredeten sich bezüglich des weiteren Vorgehens für die kommende Woche, wieder Freitag um 09.00 Uhr. Mit dem Wunsch nach einem erholsamen Wochenende verabschiedeten sich beide voneinander.

Gegen 16.00 telefonierte ein sehr zufriedener Nikolaus Fohrer mit dem Produktionsleiter bei Spitzberg Druck, um ihm mitzuteilen, dass er endlich jemand gefunden hatte, der in der Produktion das längst überfällige Projekt der Schichtentwicklung in Richtung Kompetenz- und Autonomieorientierung vorantreiben könnte.

Der Produktionsleiter, Thorsten Hellmann, freute sich mit Fohrer, merkte aber auch an, dass er alles in Fohrers Hände legen möchte, da er aktuell und wohl auch noch das ganze nächste halbe Jahr mit anderen Projekten gut eingedeckt sei. Es würde ihm genügen, wenn er durch Fohrer auf dem Laufenden gehalten würde und sich Frau Knoblach bei Gelegenheit mal bei ihm vorstellen würde, damit er wisse, wer in seinem Bereich wildere.

Fohrer war nicht unzufrieden, dass die Sache nun ganz in seinen Händen lag. Hellmann war sympathisch und kompetent, aber eine freie Hand war ihm immer lieber, wenn er neue Ideen umsetzen wollte.

Nikolaus kam gegen 18.00 Uhr nach Hause. Er merkte sofort, nachdem er die Tür geöffnet hatte, dass etwas anders war.

Und dann sah er Licht in der Küche.

Und er sah Lisa.

Sie saß am Tisch, blickte aber geradeaus, nicht zu ihm hin.

Sie hatte das blaue Kleid an, das Nikolaus so liebte. Sie hatte ein ähnlich blaues Kleid an, als sie sich zum ersten Mal begegneten. Es war bei einer von der IHK organisierten Abendveranstaltung. Er hatte sich sofort in sie verliebt. Das war

jetzt zwölf Jahre her. Kein anderes Kleid brachte ihre Figur so zur Geltung und ihn selbst so in Fahrt.

Er setzte sich ihr gegenüber. Sie zu küssen, traute er sich nicht. Er eröffnete mit einem freundlichen *Hallo*.

Sie blickte ihn an.

Der Showdown begann.

„Nikolaus, ich rede nicht lange um den sprichwörtlichen Brei. Ich bin heute hier, weil ich mich scheiden lassen möchte.

Es ist aus.

Ich habe dich betrogen.

Seit einem Jahr habe ich ein Verhältnis mit einem anderen Mann, und diese Beziehung macht mich sehr glücklich. Das Zusammenleben mit dir macht mich nicht mehr glücklich. Es macht mein Leben eng und kalt. Ich möchte kein Versteckspiel mehr. Und ich möchte auch nicht mehr das Gefühl haben, dass ich schuldig bin, weil ich dich hintergehe. Ich habe mir das lange überlegt. Ich hoffe, wir können im Guten auseinandergehen.“

Nikolaus saß einfach nur da.

Er wusste nicht, ob das, was er soeben erlebte, real war, oder ob er nur träumte. Hatte ihm eben tatsächlich seine Frau in gerade mal fünf Sätzen, ohne jede Vorankündigung, nach zwölf Jahren Beziehung erklärt, dass es aus und vorbei war? Er konnte einfach nicht glauben, was da gerade geschah. Es war surreal. Er blickte Lisa einfach nur mit offenem Mund an. Aber auch sie sagte nichts mehr. Sie sah erst ihn stumm an, dann wich sie seinem Blick wieder aus.

Und da geschah mit Nikolaus etwas Seltsames. Er hatte auf einmal das Gefühl, dass es richtig war, was da gerade geschah. Es fühlte sich nicht falsch an, nein, es war richtig. So musste es sein, nicht anders. Als ob ein langer Zustand der Unsicherheit zu seinem Ende gekommen war. Was unbewusst war, wurde nun bewusst.

Bevor dieses Gefühl bei ihm eintrat, hatte er noch einmal einen kurzen Augenblick lang daran gedacht, um Lisa zu kämpfen. Er wollte ihr sagen, dass das so nicht ginge. Dass er nach zwölf Jahren ein paar mehr Erklärungen verdient hätte. Dass er nach zwölf Jahren auch verdammt nochmal eine zweite Chance verdient hätte. Aber während er all dies dachte, kam ihm auf einmal der alte Henry Ford in den Sinn mit seinen Ansichten rund um das Thema Entscheidungsfindung. Ford war wohl ein Mensch, der eine einmal getroffene Entscheidung nur sehr selten umkehrte. Da war ihm das Scheitern lieber als das Umkehren. *Triff eine Entscheidung und dann gehe den Weg, ohne deine Entscheidung immer wieder in Frage zu stellen!* So hatte Fohrer Ford damals interpretiert, und er hatte diese Lebensansicht auch sofort für richtig empfunden. Klar gab es auch bei dieser Art zu

leben Nachteile. Aber sie waren geringer im Vergleich zur Lebensart, aus Angst entweder gar nicht zu entscheiden, oder die getroffenen Entscheidungen immer wieder in Frage zu stellen.

Nikolaus sagte deshalb nur ein einziges Wort.

„*Gut.*“

Und er schob hinter her:

„Ich wünsche dir von Herzen Glück.“

Er stand auf, küsste sie noch einmal auf die Wange, nahm seinen Autoschlüssel und verließ die Wohnung.

Abschied

An ihrem letzten Arbeitstag bei Spitzberg Druck, es war der 13. Dezember, saß Constanze einem sehr traurigen Menschen gegenüber.

Fohrer.

Sie hatten sich in seinem Büro zur Verabschiedung verabredet. Es war Constanzes letztes Gespräch, danach würde sie ihre Ausweise und Schlüssel abgeben.

Und gehen.

Constanze freute sich. Auf den neuen Job und damit auch auf eine neue und definitiv schönere Welt. Sie freute sich aber auch auf ein persönliches Gespräch mit Fohrer. Sie hatte viel von ihm und durch ihn gelernt und das wollte sie ihm auch sagen. Außerdem hatte sie ein persönliches Abschiedsgeschenk, das sie zum Schluss übergeben wollte.

„Ehrlicherweise bin ich heute sehr traurig, Frau Knoblach.“

Das waren die Eröffnungsworte von Fohrer, dann fuhr er fort.

„Ich werde Sie vermissen. Und gleichzeitig freue ich mich natürlich auch sehr für Sie und wünsche Ihnen bei allem, was Sie tun, Erfolg und Glück. Schön, dass Sie heute noch einmal Zeit für ein Gespräch haben.“

„Apropos *Gespräch*, Herr Fohrer. Ich denke immer noch sehr gerne an unsere vielen Gespräche zurück, vor allem, als ich noch Ihre Mitarbeiterin war. Sie haben mich ganz schön gefordert, ab und zu auch verunsichert, aber die Gespräche mit Ihnen hatten mich immer weitergebracht. Ich glaube, dass ich das Glück hatte, mit Ihnen einen wirklich guten Chef kennengelernt zu haben. Ihr Handeln als Vorgesetzter ist für mich die Zukunft in Sachen Führung. Dafür noch einmal meinen aufrichtigen Dank.“

Constanze wollte schon ihr Geschenk aus der Handtasche holen, doch Fohrer merkte an, dass er noch etwas Wichtiges sagen wollte. So ließ Constanze das Geschenk wieder verschwinden.

„Ich war in einem Punkt, Frau Knoblach, zu Ihnen nie ganz ehrlich. Und da wir uns heute verabschieden, möchte ich das auch thematisieren.“

Sie fragten mich im Laufe unserer Zusammenarbeit immer wieder einmal, warum ich mich so stark für Sie engagierte. Ich antwortete, dass ich mich bei Ihnen ebenso engagiere wie bei anderen Mitarbeitern. Das war nicht ehrlich von mir, denn ich hatte mich bei Ihnen mehr als bei anderen engagiert. Sie wollten irgendwann von mir wissen, ob ich vielleicht unsaubere Absichten mit meinem Engagement verfolgte. Irgendwann, als es mir zu heiß wurde, sagte ich dann, dass ich an Ihnen als Frau nicht interessiert wäre, auch deswegen nicht, weil Sie nicht mein Typ wären.“

Constanze wurde es jetzt tatsächlich heiß und kalt. Ein solches Gespräch hatte sie nun wirklich nicht erwartet.

„Ich glaube, Frau Knoblach, dass ich mich für Sie auch deswegen so engagierte, weil Sie eine sehr schöne Frau sind. Ich bitte Sie dafür um Entschuldigung. Bitte sehen Sie es einem alten Mann nach.“

„Also, Herr Fohrer, das hätte ich alles so jetzt nicht unbedingt erwartet. Und gleichzeitig merke ich, dass auch unser letztes Gespräch keine Belanglosigkeit ist, sondern Tiefgang hat. Zum einen *danke für Ihre Ehrlichkeit* jetzt im Gespräch, zum anderen aber auch *schade, dass Sie zu mir unehrlich waren*, denn das wird mich natürlich in gewisser Weise noch vorsichtiger im Umgang mit Menschen machen.

Ich lasse Ihnen trotzdem mein Geschenk da.“

Constanze nahm ein kleines schwarzes Buch mit rotem Leseband aus ihrer Handtasche und überreichte es Fohrer.

Dann stand sie auf, verabschiedete sich herzlich und ging.

Fohrer drehte das Buch in seinen Händen hin und her.

Er war unschlüssig, was er damit anfangen sollte.

Mit dem Buch hatte Constanze auch einen Brief dagelassen.

Er beschloss, ihn zu öffnen.

Sehr geehrter Herr Fohrer,

wenige Menschen haben mich in den letzten Jahren so entscheidend weitergebracht wie Sie.

Dafür möchte ich von Herzen danken.

Sie sind ein außergewöhnlicher Mensch.

Sie haben meinen Dank, aber auch meinen Respekt.

Ich würde mich freuen, wenn wir in Verbindung bleiben würden.

Meine private Email: constanze.knoblach@kpme.de.

Zum Abschied schenke ich Ihnen die Aufzeichnungen aus meinem BIC – Sie selbst stehen auch da drin. Es sind meine Erkenntnisse, die ich im Laufe meiner Zeit bei Spitzberg Druck gewonnen habe.

Sehr herzlich

Ihre Constanze Knoblach

Foehrer las die Aufzeichnungen des BIC. Nach dem Lesen der letzten drei Einträge war er einfach nur betroffen.

Er saß und schwieg.

Er wollte nicht nach Hause.

Er wusste aber auch nicht, wohin er sonst gehen sollte.

Entspannung ist Teil des Wettkampfes.

Einsamkeit muss trainiert werden.

Manchmal muss man die großen Entscheidungen einfach treffen. Dann muss man das Schiff verbrennen, das einen an die neue Insel gebracht hatte, sodass man nicht mehr umkehren kann.



Der neue Wortgeber für Führungskräfte

Taschenbuch, 152 Seiten (2018)

ISBN 978-3-947517-99-2

eBook (2018)

ISBN 978-3-947517-98-5

Führungskräfte der Zukunft werden sich als professionelle Dienstleister verstehen und auch als solche agieren.

Sie sind Personalentwickler, die Mitarbeiter und Teams besser machen und Hindernisse aus dem Weg räumen, damit Mitarbeiter selbstmotiviert ihre bestmögliche Leistung erbringen.

Der neue Wortgeber liefert für diese Aufgabe die richtigen Worte und Formulierungen, um in entscheidenden Situationen den Ton zu treffen, der den Unterschied zwischen Amateur und Profi ausmacht.

Echte Coachingtechnik und professionelles Agieren in Zusammenarbeit mit Personalabteilung und Mitarbeitervertretung werden praxisnah dargestellt.

Aber auch Schwierigkeiten des operativen Alltags werden unkompliziert geklärt:

Ob ein Mitarbeiter Kollegen durch

- Körpergeruch unangenehm berührt,
- Kümmelspalterei zum Verzweifeln bringt,
- das Verbreiten von Gerüchten irritiert,

der neue Wortgeber zeigt, wie Sie schnell und erfolgreich handeln.

Mobbing, sexuelle Belästigung und rassistisches Vorgehen – hier wird die richtige Vorgehensweise beschrieben.

KPME VERLAG

96103 Hallstadt – verlag.kpme.de – verlag@kpme.de

*Testen Sie den Status quo Ihrer Kompetenzen
aus den Bereichen
Kommunikation und Steuerung*

*Kostenfrei unter **www.kpme.de**
(Tests und Trainings)*