MARKUS HOFMANN

CARL NAUGHTON

EINE FRAGE DER RELEVANZ



WAS UNS IM ZEITALTER VON KI MENSCHLICH UND UNVERZICHTBAR MACHT

Econ

VORAB-LESEPROBE

Nur für den persönlichen und internen Gebrauch

Diese Vorab-Leseprobe ist ausschließlich für den persönlichen und internen Gebrauch des Empfängers im Rahmen einer möglichen Firmenbestellung bestimmt. Eine Weitergabe an Dritte, Vervielfältigung, Veröffentlichung, Digitalisierung oder öffentliche Zugänglichmachung - auch auszugsweise - ist ohne vorherige Zustimmung nicht gestattet.

© 2027 Markus Hofmann und Carl Naughton
Eine Frage der Relevanz · Erscheint bei ECON am 28. Januar 2027

EIN BLICK INS BUCH

EINE FRAGE DER RELEVANZ

MARKUS HOFMANN CARL NAUGHTON

Vorab-Leseprobe: Prolog und Kapitel 1

Diese Vorab-Leseprobe basiert auf dem Manuskriptstand vom 30. August 2026.
Titel, Text, Gestaltung und Satz können sich bis zur endgültigen Buchveröffentlichung noch ändern.

PROLOG

Das Fahrrad und die Liste

Der Fahrradladen in der Innenstadt war klein, eingeklemmt zwischen einer Reinigung und einem Schreibwarengeschäft. Drinnen roch es nach Gummi und Kettenöl und die Heizung lief auf Sparflamme. Es war Anfang Dezember. Ich stand zwischen zwei Fahrrädern und der Frage: Welches kaufe ich meiner Tochter zu Weihnachten? Das linke war das neuere. Eine Gangschaltung mehr, eine Federung, eine Rückleuchte, die von allein anging, wenn es dunkel wurde. Der Verkäufer war um die sechzig und hatte Hände, die aussahen, als hätten sie mehr Reifen gewechselt als Hände geschüttelt. Er erklärte mir die Rahmengeometrie und sämtliche Vorzüge des Modells. Ich nickte, leicht abwesend, denn ich hatte die Werte schon auf dem Schild am Lenker gelesen.

Das rechte Rad, ein älteres Modell, hatte im Lack einen warmen Rotton. Es erinnerte mich an Backsteine in der Abendsonne. Dazu passend hatte jemand eine Klingel in Form einer Margerite am Lenker festgemacht. Ich legte meine Hand auf den Sattel und stellte mir meine Tochter darauf vor. Wie sie losfuhr, erst wacklig, die Füße kaum auf den Pedalen, dann schneller, der Blick nach vorn, bis sie nicht mehr zurückschaute, ob ich noch hinter ihr fuhr.

Zu Hause hätte ich eine Tabelle gemacht. Zwei Spalten, Gewichtung, Summe. So traf ich Entscheidungen. Die Tabelle in meinem Kopf sagte eindeutig links, doch darauf sah ich meine Tochter nicht. Ich wunderte mich über mich selbst, als ich zu dem Verkäufer sagte „Ich nehme das hier“ und dabei auf das rechte zeigte.

Der Mann nickte. „Gute Wahl.“ Er tippte den Preis ein.

Draußen war es inzwischen dunkel geworden. Ich trug das Rad zum Auto, klappte die Rücksitzlehne um und schob es in den Kofferraum. Es passte gerade so. Im Licht der Straßenlaterne rieselten Schneeflocken wie Puderzucker zu Boden. Ich stieg ein, lehnte mich im Sitz zurück und atmete aus. Ein Punkt auf der Weihnachts-Besorgungs-Liste erledigt. Mit Tabellen ließen sich Entscheidungen einfacher treffen, dachte ich.

* * *

Auf dem Weg nach Hause rief meine Tochter an. Die Freisprechanlage schaltete sich von selbst dazu. „Papa, wann kommst du?“

„Bin auf dem Weg“, sagte ich. Sie machte ein zufriedenes Geräusch. In den letzten Wochen war es oft spät geworden. Meine Frau Bella hatte die Kinder dann oft schon zu Bett gebracht.

„Lesen wir heute eine Geschichte?“, fragte meine Tochter noch.

„Ich will eine mit Flugzeugen!“, rief ihr jüngerer Bruder dazwischen.

„Du immer mit deinen Flugzeugen“, sagte seine Schwester. „Lieber die mit dem Wal.“ Ihr Bruder stöhnte. Ich schmunzelte und sagte nichts. Die Diskussion lief jeden Abend ähnlich. Meistens fanden wir doch eine Geschichte, die beiden gefiel. Vor allem aber genossen wir den gemeinsamen Moment zu dritt, und darum ging es doch letztlich.

Mein Handy vibrierte. Ich warf einen Blick aufs Display. Nachricht von Simon, zwei Zeilen: Kurze Abstimmung. Wichtig. Was wollte er um diese Uhrzeit noch? Über die Zahlen hatten wir vorige Woche gesprochen. Über die nächsten Schritte auch.

„Hört mal, ihr zwei“, sagte ich zu meinen Kindern. „Ich muss doch noch mal kurz ins Büro. Es ist wichtig.“

„Und die Geschichte? Die ist auch wichtig!“ Meine Tochter. Ich wusste genau, welches Gesicht sie gerade zog.

„Die gibt es. Es dauert bestimmt nicht lange.“ Im Hintergrund hörte ich Bella. Sie klang müde, aber sie machte ihre Stimme hell, so wie sie es tat, wenn sie etwas rettete. „Kommt her, ihr beiden. Dann backen wir noch ein paar Plätzchen.“

„Mit den Sternen?“, rief mein Sohn, schon nicht mehr ins Telefon. Ich hörte einen Stuhl über die Fliesen schaben.

„Bis später!“, rief ich ihnen zu und diktierte in die Sprachsteuerung: Bin gleich da.

* * *

Unser Unternehmen Flowcore Systems lag in einem Büropark am Stadtrand. Drei Stockwerke, Glas und Beton, ein Logo über dem Eingang, das nachts blau leuchtete. Um diese Uhrzeit, kurz vor sechs, war das Gebäude fast leer. In der Lobby flimmerte der Bildschirm mit den Firmennachrichten. „Frohe Feiertage vom Flowcore-Team. Betriebsruhe vom 24.12. bis 02.01.“ Auf der zweiten Etage brannte noch Licht. Es war Simons Büro.

Ich kannte den Weg. Neun Jahre lang war ich ihn gegangen, erst als Projektleiter, dann als Teamleiter Operations. Simon und ich hatten mal am selben Schreibtisch-Cluster gesessen, damals, als Flowcore noch in einem Altbau residierte und die Kaffeemaschine alle zwei Wochen den Geist aufgab. Wir hatten zusammen Nachtschichten geschoben, wenn ein Release nicht lief, und wir hatten zusammen auf dem Parkplatz gestanden, rauchend, obwohl keiner von uns rauchte, und über die Zukunft der Firma geredet, als gehörte sie uns. Dann war Simon aufgestiegen, erst ins Management, später in die Geschäftsführung, und unsere Gespräche hatten sich verändert. Weniger Parkplatz, mehr Termine. Weniger „wir", mehr „die Gesellschafter". Es hatte sich verschoben, langsam, wie ein Möbelstück, das man zentimeterweise verrückt, bis es eines Tages an einer Stelle steht, an die man es nie gestellt hätte. Sein Büro lag am Ende des Gangs. Die Tür stand offen.

„Stefan, komm rein", sagte er und stand auf. Er hatte die Ärmel hochgekrempelt. Sein Blick war freundlich, warm. So wie früher, wenn wir uns nach einem langen Projekttag im Flur trafen und er fragte, ob ich noch auf ein Bier blieb. „Weihnachtsgeschenke schon alle eingekauft?", fragte er.

„Fast", sagte ich. „Fahrrad für die Kleine."

„Schön." Er nickte. „Meiner will eine Drohne. Ich hab keine Ahnung von Drohnen. Meine Frau sagt, ich soll eine kaufen, die nicht über die Nachbarshäuser fliegt. Gibt es sowas?"

Ich lachte. „Wahrscheinlich nicht."

„Wahrscheinlich nicht", meinte auch er. Er setzte sich an den Besprechungstisch und deutete auf den Stuhl ihm gegenüber. „Setz dich. Bevor wir zu den anderen Sachen kommen …" Er griff in eine Mappe, die neben ihm lag, dunkelblau, mit dem Flowcore-Logo in einer Ecke, und schob einen Briefumschlag über den Tisch. „Dein Bonus. Du hast hervorragende Arbeit geleistet dieses Jahr, Stefan. Das meine ich ernst."

Ich nahm den Umschlag, öffnete ihn und überflog das Schreiben. Eine Zahl sprang mir entgegen. Achttausend Euro. Mein Jahresbonus, leistungsbezogen, genehmigt von der Geschäftsführung. Ich spürte die Erleichterung, die kommt, wenn sich Anstrengung in einer Zahl bestätigt. Es war kein großes Gefühl, eher ein kurzes Ausatmen, ein Häkchen.

„Danke", sagte ich.

Simon nickte. Er trommelte kurz mit den Fingern auf die Tischplatte, dann stand er auf und ging zum Fenster. Dort blieb er stehen, mit dem Rücken zu mir, und sah auf den Parkplatz. Das war untypisch für ihn. Si-

mon war jemand, der einem ins Gesicht sah, wenn er sprach. „Die Analyse ist abgeschlossen“, sagte er, ohne sich umzudrehen. „Einsatzplanung, Ressourcenverteilung, Personalbedarf. Alles ist durchgerechnet. Drei Quartale vollständig ausgewertet.“ Er drehte sich um und sah mich an. „Das System läuft stabil. So wie wir es wollten. Jetzt ist der Punkt, an dem wir handeln müssen.“ Sein Ton hatte sich verändert, nun sprach der Geschäftsführer Simon. „Wir haben nach aktuellem Stand dreißig Positionen im operativen Bereich. Vierundzwanzig davon sind … nicht mehr tragbar.“

Ich wiederholte den Satz innerlich. Etwas in mir konnte nicht glauben, dass diese Worte gerade gefallen waren. Hatte ich mir das eingebildet? Meine Brust zog sich zusammen, gleichzeitig spürte ich einen Druck zwischen meinen Rippen.

Simon setzte sich und sah mich an. In seinem Blick lag etwas, das ich noch nie bei ihm gesehen hatte. Unbehagen. „Du kennst die Leute am besten“, sagte er. „Du weißt bei jedem Einzelnen, was er den ganzen Tag tut und warum. Führ du die Gespräche.“ Er griff wieder in die Mappe. Diesmal zog er ein paar Seiten Papier heraus, zusammengeheftet mit einer Büroklammer, und legte sie vor mich auf den Tisch. Es war eine Liste mit Namen. Meine Leute, mein Team. Ich kannte jeden Einzelnen von ihnen. In der Kopfzeile stand: Restrukturierung operativer Bereich, Flowcore Engine, Auswertung Q1–Q3. Darunter eine Tabelle. Nachname, Vorname, Position, Abteilung, Beschäftigungsdauer, Kostenstelle. Alles sauber formatiert. Ganz rechts stand eine schmale Spalte, für die es keine Überschrift gab. In vierundzwanzig Zeilen stand dasselbe Kürzel. n. t.

Ich brauchte zwei Sekunden. Dann wusste ich es wieder, weil ich es selbst so genannt hatte, vor drei Jahren. In einem Anforderungsdokument, in dem es um Begriffe gegangen war. Ich erinnere mich, dass ich froh gewesen war, eine kurze Formulierung gefunden zu haben.

Nicht tragbar.

Ich legte die Hand flach auf das Papier. „Das ist schon entschieden?“, fragte ich.

„Es ist die Auswertung“, sagte Simon. Was praktisch das Gleiche war. Er sah mich an. „Die Engine hat gerechnet. Drei Quartale, sämtliche Kennzahlen.“ Er rieb sich das Kinn. Es war eine Geste, die ich von früher kannte, von den Nachtschichten, wenn ein Release nicht funktionierte und wir beide vor dem Bildschirm saßen, müde, gereizt, und wussten, dass es eine lange Nacht werden würde. „Schau dir alles an. Wenn dir etwas auffällt, sag es mir.“

Wenn dir etwas auffällt … Ich sah auf die Seiten. Ich kannte die Kriterien. Ich hatte sie geschrieben.

„Die Zahlen sind sauber, Stefan. Das weißt du besser als jeder andere. Du hast das Ding gebaut."

Ich überflog die ersten Namen in der Tabelle. An einem blieb ich hängen. Jonas Berger, Sachbearbeiter Operations, sechs Jahre Betriebszugehörigkeit. n. t. Jonas, der eine Kinderzeichnung an seinem Monitor hängen hatte, Für Papa, in krakeliger Schrift. Ich brauchte nicht weiterzublättern, wusste genau, wer da alles noch kam.

Es war eine Bewertung der operativen Positionen. Sachbearbeitung, Disposition, Logistik. Mein Name stand nirgends auf diesen Seiten und Simons auch nicht. „Die Gespräche", sagte ich langsam. „Was genau soll ich denen sagen?"

„Dass es eine Restrukturierung gibt. Dass die Entscheidung auf einer umfassenden Analyse beruht." Er sagte es freundlich, ohne Härte. „HR schickt dir das Skript. Du wirst das gut machen. Die Leute vertrauen dir."

Ich hatte plötzlich einen sauren Geschmack im Mund. Die Auswertung stand fest. Die Engine hatte entschieden, und ich sollte derjenige sein, der Menschen wie Jonas gegenübersaß, wenn sie erfuhren, dass sie nicht mehr tragbar waren.

Simon beugte sich vor. „Ich weiß, das sind viele. Und das Timing ist … beschissen." Er rückte seine Schreibtischunterlage und den Stiftehalter zurecht. „Aber die Gesellschafter wollen Ergebnisse sehen. Im Januar. Sprich am besten nach den Feiertagen mit allen." Er stand auf. „Das wird nicht leicht. Aber wir schaffen das."

„Ja", sagte ich benommen und nahm die Liste an mich.

Simon streckte die Hand aus und ich schüttelte sie aus Reflex. „Frohe Weihnachten." Sein Griff war kräftig, vielleicht eine Spur zu fest.

„Frohe Weihnachten", erwiderte ich. Ich wusste nicht, was ich sonst noch sagen konnte. In meinem Kopf war nichts. Kein Plan, kein nächster Schritt, kein Szenario A oder B. Nur der Gang vor mir und das Geräusch meiner Schritte.

* * *

Im Parkhaus war es kalt. Ich setzte mich ins Auto und zog die Tür zu, ohne den Motor zu starten. Meine Hände lagen auf dem Lenkrad, als müsste ich mich

daran festhalten, und mein Atem ging flach. Ich versuchte, tiefer zu atmen, aber es gelang mir nicht. Mein Atem endete in meinem Hals und erreichte meinen Brustkorb nicht. Die Liste lag auf dem Beifahrersitz. Vierundzwanzig Namen. Menschen, mit denen ich Mittag gegessen hatte. Menschen, deren Kinder ich beim Namen kannte. Thomas aus dem Controlling, der jedes Jahr einen Christstollen mitbrachte, selbst gebacken, den man kaum essen konnte, aber das sagte keiner. Sandra aus der Logistik, die immer als Letzte ging und auf deren Schreibtisch eine Orchidee stand, die seit drei Jahren blühte, obwohl Orchideen das eigentlich nicht taten. Jonas, mit der Kinderzeichnung am Monitor. Und dann dachte ich an die Flowcore Engine. An die Diagramme auf Simons Bildschirm. An die Tabellen, die ich selbst mitentwickelt hatte, die Spezifikationen, die Anforderungsprofile, die Schwellenwerte. Drei Jahre lang hatte ich an diesem System gearbeitet: an den Einsatzplänen, der Priorisierungslogik. Ich hatte die Parameter definiert, die Kriterien geschärft und dafür gesorgt, dass das System genau das tat, was es jetzt tat. Es funktionierte, sehr gut sogar, und es funktionierte besser als die Menschen, die es bedienten. Ich startete den Motor. Aus der Lüftung drang kalte Luft, zu kalt. Ich drehte sie ab. Als ich rückwärts aus der Parklücke fuhr, dachte ich an das Fahrrad im Kofferraum, an Weihnachten und an das, was danach kam. Meine Hände zitterten.

KAPITEL 1

Der explodierte Weihnachtskomet

Im Flur roch es nach Schokolade und Verbranntem. Süß und bitter gleichzeitig. Schnell legte ich die Schlüssel in die geschnitzte Holzschale auf der Kommode, hing den Mantel an die Garderobe und lief in die Küche. Meine Kinder standen über den großen Tisch gebeugt, auf dem zwei Bleche mit gebackenen Plätzchen lagen. Oder das, was davon übrig war. „Ui, was ist denn hier passiert?", wollte ich wissen. Ich ging auf Bella zu, die an der Spüle stand und abwusch. Sie hatte ein paar Haarsträhnen hinters Ohr geklemmt und sah geschafft aus. Trotzdem schaffte sie ein Lächeln, als ich sie küsste. „Schön, dass du da bist", sagte sie. Sie sah mich prüfend an. „Na, alles in Ordnung?"

Ich nickte, doch mein Gesichtsausdruck schien sie nicht zu überzeugen. Sie kannte mich. Ich signalisierte ihr ein „später".

„Alle sind total kaputt!", rief meine Tochter hinter uns. Sie hatte rote Augen, als hätte sie geweint oder stünde kurz davor. „Der doofe Teig ist immer wieder an den Ausstechern hängen geblieben!" Ihr Bruder stand neben ihr, die Arme vor der Brust verschränkt, Mehlspuren im Gesicht, und betrachtete das Blech mit der Ernsthaftigkeit eines Gutachters.

Ich umarmte die beiden und sah ihnen über die Schultern. „Lass mal sehen." Dann nahm ich einen der verkohlten Sterne. Er war noch warm, die Ränder krümelten, und die Glasur blieb an meinem Daumen kleben. „Das ist kein missratenes Plätzchen", sagte ich.

Meine Tochter sah mich an. Misstrauisch. Hoffnungsvoll.

„Das ist ganz klar ein explodierter Weihnachtskomet", erklärte ich. Eine Sekunde Stille. Dann lachte sie. Nicht viel, erst nur ein Prusten, aber es reichte, um die Anspannung aus dem Raum zu nehmen. Mein Sohn sah mich an, als wollte er prüfen, ob das ernst gemeint war. Dann griff er nach einem der zusammengeklebten Monde, hielt ihn hoch und fragte: „Und das hier?"

„Ein Rentier, das zu schnell um die Kurve wollte."

Jetzt lachte auch er. Meine Tochter wischte sich mit dem Handrücken über die Augen, griff nach dem nächsten Stück, einem Klumpen ohne erkennbare Form, an dem ein halbes Zuckerauge klebte, und hielt es mir hin. „Und das?"

„Ein Schneemann nach einem zu langen Sonnenbad. Eindeutig."

Die Kinder lachten lauter, und meine Tochter fing an, die verformten Plätzchen aufzureihen und ihnen weitere Namen zu geben. Bella warf mir einen dankbaren Blick zu. Ich funktionierte, und ich wusste es. Die richtigen Sätze, der richtige Ton, das richtige Timing … menschliche Algorithmen, eingeschliffen durch Jahre als Vater, durch tausend Abende wie diesen. Ich konnte eine Katastrophe in ein Spiel verwandeln, ohne darüber nachzudenken. Und für drei Minuten hatte es funktioniert. Die Plätzchen, das Lachen, die Namen für die Trümmer. Für drei Minuten hatte ich meine Rolle erfüllt. Dann kam Simons Stimme zurück. Vierundzwanzig davon sind nicht mehr tragbar. Ich blickte auf das Blech, auf die aufgereihten Plätzchen, und sah gleichzeitig vor meinem geistigen Auge die Tabelle.

„Papa! Ich hab dich was gefragt!“ Die Stimme meines Sohnes holte mich zurück. „Darf ich noch einen Kometen essen?“

„Einen noch“, sagte ich.

„Dann will ich auch noch einen!“ Der Finger meiner Tochter kreiste suchend über dem Blech.

* * *

Nach dem Essen brachte ich sie ins Bett. Beide ins selbe Zimmer, mein Sohn unten, meine Tochter oben. Das Nachtlicht warf einen warmen Kreis an die Decke.

„Welches Buch sollen wir lesen?“, fragte ich.

„Kein Buch. Selber ausdenken“, sagte meine Tochter und zog ihr Kissen unter den Kopf.

„Mit Autos“, bestimmte mein Sohn. Ich setzte mich auf seine Bettkante. Ich hatte keine Geschichte vorbereitet, sondern fing einfach an. „Es war einmal ein Mann, der hatte das beste Auto der Welt …“

„Was für eins?“

„Was für eins soll es sein?“

„Ein blaues. Mit einer Hupe, die ein Lied spielt“, sagte mein Sohn.

„Gut. Ein blaues Auto mit einer Hupe, die ein Lied spielt. Dieses Auto kannte jede Straße. Jede Abkürzung, jede Ampel, bevor sie rot wurde. Es verfuhr sich nie. Es blieb nie stehen. Es kam auch nie in einen Stau. Es machte keine Fehler.“

„Cool“, sagte er.

„Der Mann fuhr jeden Morgen los." Ich stoppte.

„Und dann?", fragte meine Tochter.

Ich überlegte kurz. „Der Mann hatte nur eine Sache vergessen." Ich hörte meine eigene Stimme langsamer und tiefer werden. „Er hatte dem Auto nie gesagt, wohin er will. Also fuhr es einfach. Weiter und weiter. Und er fuhr mit. Denn er saß ja drin."

Eine Weile sagte keiner etwas. Draußen glitten Scheinwerfer über die Decke und wieder weg.

„Aber wo wollte der Mann denn hin?", fragte mein Sohn.

„Das wusste er selbst nicht", sagte ich.

„Das geht doch nicht."

„Nein. Aber er fuhr trotzdem. Und irgendwann waren alle anderen längst angekommen. Rechts und links der Straße brannte Licht in den Häusern, warm, und die Leute saßen an ihren Tischen. Nur der Mann fuhr noch."

„Ist er allein?", fragte meine Tochter leise.

„Ja", sagte ich.

Sie dachte nach. „Das ist traurig. Dass er nicht ankommt."

„Ja", meinte ich. „Ist es."

„Hat der Mann Kinder?", fragte mein Sohn. Er hatte seine Decke weggestrampelt, nur seine Füße waren noch bedeckt.

Ich sah ihn an. „Ja."

„Dann soll er nach Hause fahren. Ist doch einfach."

„Ganz so einfach ist es nicht", sagte ich nach einer Weile. „Es ist wie eine Aufgabe für ihn."

„Findet er's noch raus?", fragte meine Tochter. „Wohin er will?"

„Ich glaube schon."

„Wann?"

„Bald." Ich zog meinem Sohn die Decke zurecht, strich ihm über den Kopf und stand auf. „Morgen erzähle ich euch, wie es weitergeht."

Was gelogen war. Ich wusste nicht, wie es weiterging. Ich wusste nicht einmal, wohin der Mann fuhr.

Ich küsste meine Tochter auf die Stirn und machte das Licht aus. „Gute Nacht, ihr beiden. Ich hab euch lieb."

„Ich dich auch, Papa", kam es zweistimmig aus dem Dunkeln.

Bella stand in der Küche, ein Glas Milch in der Hand, als ich zurückkam. „Ich gehe noch mal in die Werkstatt“, sagte sie. Ich nickte. Bella war gelernte Schreinerin. In den Jahren, bevor die Kinder kamen, hatte sie sich auf die Restaurierung von Möbelstücken spezialisiert und sich einen kleinen, feinen Kundenkreis aufgebaut. Ihre Kreativität und ihre Sensibilität für Formen, Farben und Materialien wurden von allen geschätzt. Was Bella in ihre schönen Hände nahm, wurde zu Gold. Zusätzlich zu ihren Kundenprojekten arbeitete sie seit Monaten an einer Wiege, die ihr Vater, ebenfalls ein Holzhandwerker, zwar begonnen, aber aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen nie vollendet hatte. Die Wiege war aus einem einzigen Stück Nussholz gefertigt, ohne Fugen, ohne Leim, aus einem einzigen gewachsenen Stamm. Bella musste die Wiege bis Anfang Februar fertig haben, dann begann die Ausstellung im Kunstmuseum, zu der sie eingeladen worden war. Ihre Werkstatt lag in einem Anbau an unserem Haus. So konnte sie in der Nähe der Kinder sein, wenn ich abends länger arbeitete oder auf Geschäftsreise war, und gleichzeitig ihrem Beruf nachgehen.

„Ich habe heute den Bonus bekommen“, sagte ich, als sie das leere Glas in die Spülmaschine stellte. „Achttausend.“

Bellas Gesicht hellte sich auf. „Das ist schön. Dann hat Simon Wort gehalten.“ Wir hatten fest mit dem Bonus gerechnet. Eine Kellerwand wurde seit Monaten immer wieder feucht und schimmelte. Das Erdreich musste abgetragen und die Wand komplett trockengelegt werden. Eine größere Sache. Außerdem brauchte Bella einen neuen Transporter. Der, den sie seit acht Jahren fuhr, ließ sich seit einem Jahr immer wieder neue, kostspielige Zipperlein einfallen. Spätestens im Frühjahr musste ein neuer her. Es war gut, dass der Bonus da war – denn genauso schnell würde er auch wieder weg sein.

„Und im gleichen Atemzug hat er mir gesagt, dass vierundzwanzig von dreißig Stellen gestrichen werden“, fuhr ich fort. „Aus meinem Team. Ich soll die Gespräche führen. Nach Weihnachten.“

Bella wurde schlagartig ernst. Sie schob die Spülmaschinentür zu, drückte noch einmal nach, als es schon Klick gemacht hatte. „Aus deinem Team“, wiederholte sie.

„Ja.“

Sie nickte, mehr für sich als für mich.

„Ich fahr noch mal kurz ins Büro“, sagte ich. Ich konnte jetzt unmöglich auf der Couch liegen oder im Bett und an die Decke starren, während diese Tabelle nicht vor meinem inneren Auge verschwand.

Bella nickte. „Mach das“, sagte sie. „Ach, übrigens …“ Sie setzte an, machte dann aber den Mund wieder zu, als hätte sie es sich anders überlegt. Der Moment verging so schnell, dass ich nicht auf den Gedanken kam, nachzufragen, was sie hatte sagen wollen.

„Bis später.“ Ich ging in den Flur, zog meinen Mantel wieder über, nahm die Schlüssel und zog die Haustür hinter mir zu. Es war kurz nach neun.

* * *

Der Coworking-Space lag im zweiten Stock eines Gebäudes am Rande des Büroparks. Der Ort für alle, die meist im Homeoffice arbeiteten und nur noch gelegentlich in die Firma kamen. Es gab keine festen Schreibtische. Das war unser Working-Hub für viele Kollegen sowie externe Mitarbeiter und Berater. Im Großraumbüro brannte noch Licht, die Putztruppe war noch aktiv. Irgendwo summte ein Staubsauger, gedämpft, wie durch Watte. Ich nahm den Platz, den ich immer nahm, den dritten von der Fensterreihe, obwohl an diesem Abend jeder frei gewesen wäre, und klappte den Laptop auf. Zweiundvierzig ungelesene Mails. Ich öffnete die erste, las den Betreff dreimal und wusste danach immer noch nicht, worum es ging. Ich klappte den Laptop wieder zu und stand auf. Der Weg zur Kaffeemaschine führte an der Pinnwand vorbei, an der seit Wochen dieselben Post-its klebten: ein Sommerfest, das längst vorbei war, ein Aufruf zur Blutspende. Die Maschine war abgeschaltet. Natürlich war sie abgeschaltet, es war kurz nach neun.

Aus dem Besprechungsraum kam eine Frau mit einem Wagen, Eimer, Wischmopp, Sprühflaschen. Sie nickte mir zu, ich nickte zurück, und sie schob den Wagen den Gang hinunter. Ich drehte mich um, und da hing das Whiteboard. Pfeile, durchgestrichene Begriffe, QI-Prioritäten. Die Reste eines Workshops. Die halbe Fläche war leer gewischt, ein paar Schlieren noch hier und da. Und unten rechts, in roter Schrift, schief und mit einem Stift geschrieben, der fast leer gewesen sein musste:

Was macht mich unersetzlich?

Mein erster Gedanke war: Klingt wie eine Frage aus einem Seminar. Mein zweiter Gedanke war: Das hat sich einer für sich selbst hingekritzelt, vielleicht in einem Anflug von Philosophie. Nicht meine Baustelle. Ich wollte schon an meinen Platz zurückgehen, da bemerkte ich, dass am Ende des Gangs Licht durch eine offene Glastür fiel.

Normalerweise war die Glastür zu. Jetzt stand sie offen. Drinnen saß eine Frau auf dem Sofa. Sie hatte die Beine angezogen, ein Notizbuch auf den Knien.

„Auch noch hier?“, fragte sie.

Ich nickte. „Muss noch über was nachdenken.“

„Ich auch. Zum Beispiel über die da.“ Sie deutete auf den niedrigen Tisch vor sich, unter dessen Glasplatte mehrere Skarabäen aufgereiht lagen, schwarzgrün schimmernd, mit geriffelten Panzern. Sie waren viel größer als in der Natur, aber täuschend echt gemacht.

„Der Größte ist so groß wie meine Hand“, sagte sie. „Im alten Ägypten galten sie als Zeichen für Erneuerung und Wiedergeburt. Wusstest du das?“

Ich schüttelte den Kopf. „Ich dachte, die rollen bloß Mistkugeln.“

Sie lächelte. „Die Ägypter legten sie den Mumien auf die Brust und verbanden sie auch mit dem Sonnengott Chepri, der die Sonnenscheibe jeden Morgen über den Himmel rollt. Das Zeichen für einen neuen Tag. Für einen Couchtisch ganz schön viel Programm.“ Wir mussten beide lachen. Es war mein erstes Lachen dieses Tages.

„Rhea“, sagte sie und streckte die Hand aus. Am Handrücken hatte sie ein feines Tattoo, das aussah wie eine Feder.

„Stefan.“

„Du hast ganz schön lange vor dem Whiteboard gestanden.“ Sie klappte das Notizbuch zu.

Es war mir gar nicht aufgefallen, dass es so lange war. „Hast du den Satz geschrieben?“, fragte ich.

„Welchen?“

„Was macht mich unersetzlich?“

Sie schüttelte den Kopf. „Hab ihn auch gesehen. Die Frage ist gut. Was würdest du sagen?“

„Meine Leistung“, sagte ich, fast automatisch.

Sie zog eine Augenbraue hoch. „Natürlich.“

„Wieso natürlich?“

„Das ist die erste Antwort. Fast immer.“ Sie sah mich an, und in ihrem Blick lag kein Spott, eher Interesse. „Ich hab ähnliche Fragen wie diese in den letzten zwei Jahren ungefähr vierhundert Leuten gestellt. Dreihundertfünfzig

sagen Leistung, und dann kommt meistens eine Pause – und dann sagen sie irgendwas anderes. Und das andere ist das Interessante."

„Vierhundert Leute", wiederholte ich.

„Fragebögen, Interviews, Auswertungen", erklärte sie. „Ich bin Beraterin und arbeite eng mit dem Zukunftsinstitut zusammen."

Ich sah sie an. Leistung, das war immer mein Maßstab gewesen. Ich hatte früh gelernt, zuverlässig zu sein. Dinge zu Ende zu bringen. Verantwortung zu übernehmen. In der Ausbildung war ich der, der einsprang, wenn jemand fehlte. Später im Studium arbeitete ich tagsüber und saß abends in Vorlesungen. Wenn es eine olympische Disziplin im „Ich mach das noch schnell" gegeben hätte, hätte ich mindestens Bronze geholt.

Rhea sah mich an: „Was denkst du?"

„Ich habe gerade an meinen Lebenslauf gedacht."

„Gute Erinnerungen?", fragte sie.

„Viele Flipcharts."

Sie lachte.

„Ich glaube, ich habe mehr Wochenenden in Seminarräumen verbracht als auf Geburtstagsfeiern."

„Und?", fragte sie.

„Es hat funktioniert." Ich machte eine Handbewegung, die den Raum und das ganze Gebäude einschloss. „Karriere. Projekte. Verantwortung."

„Und jetzt?", fragte sie. Wir kannten uns erst wenige Minuten. Doch sie hatte eine Art dranzubleiben, die mich faszinierte und auch forderte. Ich spürte, dass ich ihr vertraute.

Ich seufzte. „Jetzt denke ich darüber nach, dass ich vielleicht sehr lange und sehr schnell in eine Richtung gelaufen bin, die ich nie wirklich überprüft habe", sagte ich.

Sie stellte die Füße auf den Boden. „Das passiert erstaunlich vielen klugen Menschen."

„Ist das ein Kompliment?"

„Vielleicht." Sie sah mich ernst an. „Die meisten laufen einfach ohne Ziel. Weil sie es gewohnt sind zu laufen. Ist ja auch einfacher. Stufe 1", fügte sie noch hinzu.

„Stufe 1?", fragte ich irritiert.

„Sie prüfen nur, ob die Maschine recht hat." Rhea sah auf die Uhr und stand auf. „Ich muss los. After-Work-Yoga. Für Leute, die nicht schlafen können oder wollen." Ein kurzes Grinsen. „Ich bin die nächsten Tage öfter hier. Wenn du willst, erzähl ich dir mehr." Und weg war sie, bevor ich etwas sagen konnte. Ich sah auf die Käfer unter dem Glas, aufgereiht wie Spalten einer Tabelle.

* * *

Im Haus war es still, als ich zurückkam. Bella und die Kinder schliefen schon. Ich zog mich leise aus und legte mich ins Bett, ohne das Licht anzumachen. Bella atmete ruhig neben mir. Ich lag da und starrte an die Decke … und konnte nicht schlafen. Da waren zu viele Gedanken, zu viele Fragen. Ich griff zum Handy, das auf dem Nachttisch lag. Es war fast schon ein kleines Ritual. Kein Tagebuch, kein Resümee, eher ein Anker. Ich hatte vor ein paar Jahren damit angefangen, fast zeitgleich mit dem Start des Projekts. Ein paar Sätze genügten, wenn ich mich sortieren und ordnen wollte. Ich öffnete eine Notiz und schrieb.

MEMO AN MICH SELBST

Wohin will der Autofahrer?
Was bedeutet Stufe 1 – und was kommt danach?
Der Skarabäus ist ein Zeichen für Erneuerung und Wiedergeburt.
Fahrrad morgen früh in den Keller bringen.

DIE FRAGE BLEIBT

Was macht mich unersetzlich?

Die Geschichte geht weiter.