

1 Auf zur Insel

Es ist abends halb acht, als Mark van den Burg das Bürogebäude verlässt und rasch zu seinem Auto geht. Bis zum Hafen sind es anderthalb Stunden zu fahren und die letzte Fähre legt pünktlich zehn nach neun ab; ihm bleiben also nur zehn Minuten Reserve. Vor ihm liegt eine Woche Auszeit bei seinem Großvater auf der Insel.

Es ist schon ein paar Jahre her, dass er zuletzt dort war, und da sein Großvater die Insel nicht mehr verlässt, haben sie sich eine ganze Weile nicht mehr gesehen. Ab und zu telefonieren sie miteinander und reden über das Wetter, den Deich und das Wasser. Und natürlich auch immer über die zunehmende Hektik auf der Insel, denn jedes Jahr scheinen mehr Touristen zu kommen.

Mark fährt dieses Mal allein. Eigentlich wäre seine Lebensgefährtin Sandra mitgekommen, aber im letzten Moment konnte sie dann doch nicht. Sie ist Integrationscoach und arbeitet in einem aufeinander eingespielten Team. Ganz plötzlich musste einer ihrer direkten Kollegen wegen Familienangelegenheiten für eine Woche ins Ausland. Dadurch war für den Rest des Teams die Arbeit nicht mehr zu bewältigen und so beschloss Sandra doch einzuspringen. Zwischen Mark und ihr hat es deshalb eine heftige Auseinandersetzung gegeben. Sandra hat noch vorgeschlagen, eine Woche später zu fahren, doch das war für Mark keine Option. Abgemacht ist abgemacht: Dann fährt er eben allein.



Der Arbeitstag ist ziemlich hektisch gewesen. Innerhalb der großen Supermarktkette, für die Mark arbeitet, hat er die Verantwortung für alle IT- und Kommunikationssysteme. Mark wird das Gefühl nicht los, dass sein Aufgabengebiet in den letzten Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewonnen

hat. Es sieht fast so aus, als ob im Unternehmen nichts mehr ohne die Unterstützung seiner Abteilung läuft. Überall sind sie involviert, ganz gleich, ob es um die Belieferung der Läden geht, um Bestellen, Bezahlen oder die Personaleinsatzplanung. Immer gibt es ein IT-System, das einen solchen Prozess unterstützt. Wann immer es um neue Entwicklungen geht, scheint sich alles um Marks Abteilung zu drehen. Und ganz nebenbei muss er auch noch dafür sorgen, dass alle bestehenden Systeme verfügbar sind. Reichlich Arbeit also für ihn.

Heute ist wieder so ein Tag gewesen. Am späten Vormittag erreichte ihn ein panischer Anruf aus dem Logistikzentrum. Das Programm, das die Bestellungen für die Läden vorbereitet, stürzte ständig ab. Das führte zu enormen Verzögerungen beim Zusammenstellen der Lieferungen. Am späten Nachmittag hatte sich eine lange Lkw-Schlange gebildet, weil das Logistikzentrum mit der Arbeit nicht hinterher kam.

» **Der Kick, wenn alles wieder funktioniert, alle Systeme wieder verfügbar sind und die Gefahr gebannt ist – dieser Adrenalinstoß könnte glatt süchtig machen.** «

Einerseits ist er ziemlich frustriert, wenn er an Tagen wie diesen begreifen muss, wie einzigartig sein Wissen für das Unternehmen ist und dass seine Mitarbeiter sich kaum trauen, selbstständig etwas zu unternehmen. Zugleich verschafft ihm diese Situation aber auch eine Menge Befriedigung. Der Kick, wenn alles wieder funktioniert, alle Systeme wieder verfügbar sind und die Gefahr gebannt ist – dieser Adrenalinstoß könnte glatt süchtig machen. Wenn sprichwörtlich die Flammen aus den Systeme-

men schlagen und niemand mehr weiß, wo man beginnen oder den Fehler nun genau suchen soll, dann ist Mark in seinem Element. Das war bisher auch nicht zu seinem Nachteil. Jahr für Jahr erhielt er hervorragende Beurteilungen verbunden mit entsprechenden Lohnerhöhungen und weiteren Schritten auf der Karriereleiter. Inzwischen hat er ein eigenes Büro, seine persönliche Assistentin Linda und einen eigenen Parkplatz.

So hat er es dann auch nicht weit zu seinem Auto: einem Aston Martin Cabriolet, das er vor Kurzem nach anfänglichem Zögern gekauft hat. Es ist zwar kein Neuwagen, und doch hatte er Bedenken. Kann man so ein Auto fahren, wenn man für einen Supermarkt arbeitet? Was werden die Lkw-Fah-

rer sagen? Zu guter Letzt hat er es einfach gekauft; schließlich arbeitet er auch hart genug dafür. Und wenn er an diesem Wochenende mit offenem Verdeck über die Insel touren kann, gibt ihm das ein unvergleichliches Gefühl von Freiheit.

Zügig fährt er zur Schranke des Geländes. Noch ein schneller Gruß an den Wachmann und schon rauscht er in Richtung Autobahn davon. Zum Glück gibt es um diese Zeit nur wenig Verkehr und wenn er mit 140 km/h durchfahren kann, ist die letzte Fähre noch locker zu schaffen.



Viertel nach neun steht Mark an Deck der Fähre. Mit einem großen Kaffee setzt er sich auf eine der Bänke. Der Abend ist wundervoll. Die Sonne steht tief und orangefarben über dem Wasser. Er fühlt, wie sich sein Körper entspannt. Der Stress des Tages schmilzt dahin wie Schnee in der Sonne.

Stress hat er reichlich in der Firma. Um alles einigermaßen unter Kontrolle zu halten, ist er jeden Tag ab sieben im Büro. Und Abende, an denen er pünktlich zum Essen zu Hause ist, sind selten. Langsam beginnt ihn das zu nerven. Jedes Jahr nimmt er sich aufs Neue vor, etwas zu verändern: Mehr delegieren, seinen Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen, sodass er aus dem Tagesgeschäft einen Schritt zurücktreten und sich mehr um das große Ganze und die Zukunft kümmern kann. Aber irgendwie klappt das nie so richtig.

➤ **Mehr
Verantwortung
übertragen ... Aber
irgendwie klappt
das nie so richtig.** ⬅

Im Augenblick läuft in seinem Unternehmen gerade ein Reorganisationsprojekt rund um selbstorganisierte Teams. Das Unternehmen muss flexibler werden. Der CEO hat dafür persönlich die Verantwortung übernommen. Agilität, Flexibilität und Schnelligkeit sind das Credo. Darum dreht sich einfach alles. Alle Mitarbeiter wurden festen Teams zugeordnet, von denen erwartet wird, dass sie selbstorganisiert funktionieren, autonom entscheiden und schnell handeln können. Das sollte der Garant für Schnelligkeit und Agilität sein.

Die Idee findet Mark einleuchtend. Im Prinzip befürwortet er das Delegieren von mehr Verantwortung. Schon seit Jahren ist es ihm ein Dorn im Auge, dass er wieder und wieder bei operativen Problemen aushelfen muss.

Aber leider stellt er immer wieder fest, dass die Selbstorganisation der Teams noch nicht richtig funktioniert. Auf dem Papier ist inzwischen zwar alles reorganisiert, aber in der Praxis geht es nur schleppend voran. Was logisch ist, denn es ist neu. Und es gibt noch genügend Situationen, in denen allen Beteiligten unklar ist, was genau die Erwartungen sind. Es vergeht kein Wochenende ohne den einen oder anderen Anruf. Die Teams bitten Mark noch immer um Zustimmung und es fällt ihnen schwer, eigene Entscheidungen zu treffen.

Oft überkommen ihn Zweifel: »Wie soll das gehen – selbstorganisierte Teams führen? Wann mache ich es richtig? Wie behalte ich die Kontrolle? Worum darf ich mich noch kümmern – und worum nicht mehr? Habe ich andere Aufgaben, und wenn ja, welche? Was ist eine gute Balance zwischen Raum geben und Kontrolle? Warum darf ich nicht eingreifen, wenn die Situation aus dem Ruder zu laufen droht, und weshalb müssen sich meine Teams selbst eine blutige Nase holen? Das ist ineffizient und zudem Geldverschwendung. Wie kann ich erwarten, dass meine Teams die gleiche Verantwortung fühlen wie ich?« All das sind Fragen, auf die Mark noch keine Antwort hat.



Der Abschied heute früh war ziemlich kühl. Sandra war nicht glücklich darüber, dass er allein fährt, und ließ ihn das deutlich spüren. Anfangs versuchte Mark, ihre reservierte Haltung zu ignorieren. Doch nach einer Weile brach er das Schweigen: »Hör zu, du hast dich entschieden arbeiten zu gehen, nicht ich.« Auf ihre Erwiderung, dass ihr keine Wahl bliebe, war er nicht eingegangen. Er schüttelte nur den Kopf und sah, wie ihr die Röte ins Gesicht stieg. Deshalb hatte er nichts weiter gesagt. Mit einem lauten Knall fiel die Haustür ins Schloss, als Sandra zur Arbeit ging.

Im Grunde ist es Mark ganz recht, dass sie zu Hause bleibt. Er ist der Meinung, dass ihre gemeinsame fünfzehnjährige Tochter Mandy noch zu jung ist, um allein zu bleiben. Was Mandy selbst übrigens völlig anders sieht. Jedenfalls findet er es deshalb gut, dass Sandra nicht mitkommt. Sie hingegen meint, dass er ihrer Tochter nicht genug Freiraum lässt, zu streng ist und ihr zu wenig Verantwortung überträgt. Sie ist immerhin *schon* fünfzehn, sagt Sandra, was wieder und wieder zu Streitigkeiten zwischen ihnen führt.

Also fährt Mark allein. Er kommt auch ganz gut alleine klar, zum Beispiel beim Wandern. Dann hat er alle Zeit der Welt, seinen Gedanken freien Lauf zu lassen. Und auch Mountainbiken ist nichts für Sandra. Sie liest am liebsten pro Tag zwei Romane.



Entspannt trinkt Mark einen großen Schluck Kaffee und genießt den herrlichen Sonnenuntergang. Während der Überfahrt fühlt er all seine Probleme am Horizont verschwinden. »Es ist fast so«, denkt er, »als ob man die Ruhe der Insel schon fühlen kann, sobald die Fähre ablegt. Sonderbar, dass auf einer Insel die Uhren gefühlt nur halb so schnell ticken wie auf dem Festland.«

Mark hat dieses Gefühl vermisst. Das wird ihm erst in diesem Augenblick richtig klar. Seit seine Eltern aufs Festland zogen, ist er nur noch selten auf der Insel. Und dieser Umzug ist nun schon mehr als fünfzehn Jahre her, das war kurz vor Mandys Geburt. Seitdem wohnen sie in der Nachbarschaft. Dennoch hat Mark eine besondere Verbindung zu seinem Großvater Marcus. Er ist auch nach ihm benannt: Marcus Emanuel van den Burg ist sein offizieller Name. Seine Eltern nannten ihn früher immer »Marcus junior«. Auf dem Gymnasium hatte er daraus dann Mark gemacht. Mit einem k. Seine Eltern und sein Großvater hatten es stillschweigend hingenommen.

Mark wurde auf der Insel geboren und wuchs dort auf. Zum Studieren ist er schließlich aufs Festland gegangen. Im ersten Studienjahr kam er noch jede Woche zurück, mit einer Tasche voller schmutziger Wäsche. Natürlich war er auch den ganzen Sommer hier. Ab dem zweiten Jahr fuhr er seltener auf die Insel und in den letzten zwei Studienjahren kam er dann auch in den Ferien nicht mehr her. Er hatte einen guten Job gefunden, ein Haus gekauft und entfernte sich auf diese Weise Schritt für Schritt von seiner Insel. Eigentlich der Klassiker.

Nun ist es auch schon wieder drei Jahre her, dass er zuletzt hier war. Und doch ist es *seine* Insel. Sie liegt ihm im Blut. Das fühlt er. Sogar jetzt, wo er zum ersten Mal seit Jahren wieder auf der Fähre steht. Warum fährt er eigentlich so selten hin? Und – wie konnte er dieses Gefühl vergessen?



Vom Fähranleger braucht man noch ungefähr eine Viertelstunde bis zum Haus von Tante Ruth. Sie wohnt direkt neben seinem Großvater und bestand darauf, dass er bei ihr wohnt. Tante Ruth hat damals das Haus seiner Eltern übernommen, als sie die Insel verließen. Sie hat keine Kinder und ihr Mann ist vor mehr als zehn Jahren gestorben. Sie sorgt gut für Opa. Manchmal sogar etwas zu gut, findet selbst Opa. Jedes Mal, wenn er mit Mark telefoniert, klagt er, dass sie sich ständig einmischt. Mark muss darüber schmunzeln, denn Opa kommt ohne Tante Ruth nicht mehr klar. Und das weiß er. Und Tante Ruth weiß es auch.

Mark hatte noch kurz überlegt, doch ins Hotel zu gehen. Er weiß, wie sehr sich Tante Ruth über Besuch freut, hatte aber eigentlich keine Lust, den ganzen Tag betüddelt zu werden und ihrem Bedürfnis nach Gesellschaft nachzukommen. Gleichzeitig fühlte sich der Gedanke aber nicht gut an, denn zu guter Letzt war es ja auch sein Elternhaus.

Tante Ruth erwartet ihn schon. Mark sieht ihr hageres Gesicht mit den durchdringenden Knopfaugen hinter der Gardine, als er sein Auto abstellt. Nach einer freundlichen Begrüßung mit einem etwas zu feuchten Kuss trinken sie zusammen eine Tasse Tee. Dabei fragt sie ihm über Sandra und Mandy ein Loch in den Bauch. Mark ist erstaunt, was seine Tante so alles interessiert. Über seine Tochter will sie wirklich alles wissen. Doch auf die meisten Fragen weiß Mark selbst keine Antwort. Und über Mandys Probleme in der Schule will er ihr nicht zu viel erzählen, sonst gibt sie keine Ruhe mehr. Ziemlich rasch trinkt Mark seinen Tee aus und lehnt freundlich eine zweite Tasse ab; er hat einen langen Tag hinter sich und will schnell ins Bett. Um elf Uhr verschwindet er in sein altes Zimmer.

Mit seinem Smartphone schickt er eine kurze Nachricht nach Hause: *»Hi Schatz. Noch böse? Mandy okay? Letzte Fähre erreicht. Tante Ruth ist noch immer Tante Ruth, habaha. Rufe dich morgen an, wenn ich darf. ;-)* ** *«*

Dann macht er das Licht aus. Obwohl er lieber neben Sandra liegt, ist es auch herrlich, bei offenem Fenster zu schlafen. Eine der Freuden, wenn er mal nicht zu Hause ist. Sandra ist immer kalt, deshalb müssen die Fenster geschlossen bleiben.

Eine kühle Brise weht durch sein Zimmer. Er kann die Insel riechen. Diese einmalige Kombination von Gras und Seeluft, die gibt's nur an einem Fleck auf Erden: zu Hause! Plötzlich fällt ihm auf, wie still es draußen ist. Sogar bei offenem Fenster. Lange kann er das nicht genießen, denn schon nach wenigen Minuten schläft er wie ein Stein.