

## Auf dem Tennisplatz<sup>1</sup>

Es ist die letzte Arbeitswoche des ausklingenden Jahres und es ist früher Morgen. Ich stehe auf dem Tennisplatz. Ich spiele mit meinem langjährigen Tennispartner ein Match. Er ist ein Freund und Berufskollege.

Auf der Fahrt zum Tennisplatz hatte ich vom Gespräch mit zwei Geschäftsführern am Vortag erzählt. Die beiden sind Geschäftsführer Herr *Stark* und Herr *Verbindlich* und sie leiten ein international agierendes, mittelständisches Unternehmen. Sie kommen nun schon seit zwei Jahren alle paar Wochen zur Beratung.

Gestern ging es um eine Krise mit einem der wichtigsten Kunden des Unternehmens in einem großen Projekt des vergangenen Jahres. Mich beschäftigt am meisten, dass besonders in der Krise der persönliche Mythos der Menschen so deutlich durchscheint.

Jetzt, während wir uns warm spielen, wandern meine Gedanken zurück zu dem Gespräch über diese Krise.

Mit einem der wichtigsten Kunden gab es Auseinandersetzungen wegen der Liefertreue des Unternehmens. Der Fortschritt in einem großen Projekt wurde vom Kunden im Spätsommer als besorgniserregend schlecht eingeschätzt. Die beiden Geschäftsführer waren zusammen mit ihrer Führungsmannschaft der Meinung, dass der Projektfortschritt den Planungen und vertraglichen Vereinbarungen entsprach. Doch wurden sie im Laufe der Auseinandersetzungen darüber selbst unsicher.

Sie erhofften sich eine realistische Beurteilung durch ihre eigene Führungsmannschaft, die ihrerseits bei ihren Mitarbeitern recherchiert hatte. Ergebnis waren optimistische, aber auch sehr besorgniserregende Einschätzungen. Unsicherheit und Angst griffen untergründig um sich.

Was, wenn es nicht gelang, tatsächlich das Projekt zum Jahresende abschließen zu können? Es drohten nicht nur hohe Vertragsstrafen, sondern schlimmer noch ein erheblicher Gesichtverlust in diesem sehr von guter Reputation abhängigen Markt.

Verunsichert hatte Herr *Stark* schließlich dem Partner gegenüber Versäumnisse eingeräumt und um Nachsicht und eventuelle Verlängerung gebeten. Jetzt, zum Jahresende, zeigte sich, dass das Projekt doch wie geplant abgeschlossen werden konnte.

Dennoch bleibt ein tatsächlicher oder vermeintlicher Imageschaden zurück: diese Geschäftsführung kann den Projektstand im eigenen Unternehmen nicht richtig einschätzen. Eine solche Geschäftsführung könnte tatsächlich weder dem Kunden noch im eigenen Hause im Falle schwerer See klare Orientierung und Zuversicht bieten.

Beide Geschäftsführer erleben die Geschehnisse als ungewohnte Schwäche - nach außen wie nach innen. Sie sind irritiert bis ärgerlich darüber, dass sie von ihrer Führungsmannschaft keine solide Beurteilung bekommen hatten. Sie berichten, dass auch die nächste Führungsebene ihrerseits irritiert zu sein scheint. Auch sie hatte von ihren Leuten keine zuverlässige Beurteilung bekommen.

In der Nachbesprechung der Ereignisse mit der Führungsmannschaft kommen zwei Haltungen zum Ausdruck.

Die einen suchen Kontakt zu ihren eigenen Leuten und Klärung der irritierenden Urteilsunsicherheit. Sie bemühen sich auch um näheres Verständnis dessen, was bei ihnen selbst passiert ist.

---

<sup>1</sup> Referat anlässlich des Symposiums *seelische Leitbilder* im Frühjahr des Jahres 2000.

Die anderen sind ärgerlich auf wiederum andere, die sie für die Verunsicherung verantwortlich machen. Und sie ärgern sich über sich selbst, da sie trotz Unsicherheit kein starkes und zuversichtliches Auftreten gezeigt hatten. Halb andere, halb sich selbst anklagend wurde größere Strenge gegeneinander und mit sich selbst gefordert. Und sowieso mehr Unangreifbarkeit und Stärke nach außen.

Beide Haltungen fanden sich auch etwas polarisiert durch Herrn *Stark* und Herrn *Verbindlich* wieder. Es ging im Gespräch gestern viel um die Beziehungsdynamik zwischen beiden und den Umgang mit gemeinsamer Verantwortung.

Herr *Stark* war lange nicht mit Herrn *Verbindlich* als Geschäftsführerkollegen einverstanden gewesen, da er diesen als zu wenig standhaft und zu sehr gefühls- bzw. beziehungsorientiert erlebt hatte.

Er selbst setzt auf zuverlässige Zuarbeit „seiner Mannschaft“ und Stärke gegenüber seinen international renommierten Kunden. *Verbindlich* war ihm zu weich und hatte seinen Job wie auch seine Mannschaft aus *Starks* Sicht nicht im Griff.

In der Anfangszeit habe ich parallel zur Team-Beratung mit den Geschäftsführern persönliches Coaching mit Herrn *Stark* gemacht. In diesem Zusammenhang habe ich auch nach Bildern im Hintergrund der eigenen Lebensentwicklung gefragt, und es wurden mir drei Geschichten berichtet.

Erstens: Aus dem Kindesalter bleibt Herrn *Stark* ein Bild aus der Lektüre von Tarzan präsent. Näher nachgefragt hatte er berichtet: Mich faszinierte die Beziehung zwischen Tarzan und seinem Gorilla. Sie waren beide unterwegs, schwierige Situationen zu bestehen, und sie blieben sich doch fremd. Als unterschiedliche Spezies mussten sie in getrennten Welten bleiben, obwohl sie Freunde waren. Als später Tarzan in die Zivilisation zurückkehrte, musste der Gorilla zurückbleiben.

Die zweite Geschichte stammte aus dem Jugendalter. Sie handelt von Alexis Sorbas, dem Griechen. Ein Engländer, der auf Kreta ein heruntergekommenes Bergwerk erwirbt, will - einer romantischen Idee folgend - dieses wieder aufzubauen. Alexis ist ihm ein Führer in der ihm fremden, archaischen kretischen Kultur. Ein Sinnen- und Gefühlsmensch, der mit Zuversicht und Tatkraft schwierige Situationen angeht. Letztlich ist nichts erfolgreich. Die dilettantisch neu aufgebauten Bergwerksanlagen brechen beim ersten Probelauf zusammen. Die Begegnung der beiden Männer war beeindruckend. Am Ende tanzten sie zusammen Sirtaki, und jeder ging wieder in seine eigene Welt. Der gemeinsame Weg hatte ein Ende.

Aus dem Erwachsenenalter stammt die dritte Geschichte. Sie handelt vom Seewolf. In dieser Geschichte begegnet ein Engländer einem tyrannischen Kapitän eines schon heruntergekommenen Schiffes. Dieser ist eigensinnig und setzt ausschließlich auf Unterdrückung und Einschüchterung seiner Mannschaft („Sie hören schon die Wortparallelen“). Da er zunehmend erblindet, wächst seine panische Angst vor Meuterei. Daher verbirgt er seine körperliche Schwäche, bis er dann doch entlarvt und von der meuternden Mannschaft dem sicheren Tod überlassen wird. Die dramatischen Ereignisse vor dem Zusammenbruch werden durch viele Zwiegespräche zwischen dem Engländer und dem Seewolf begleitet.

Der Engländer versucht in diesen Gesprächen läuternd und mäßigend auf den Seewolf einzuwirken. Dieser verteidigt aber bis zuletzt seine Lebenshaltung der ausschließlichen Stärke und Gewaltausübung. Unberührt von diesen Dialogen geht er seinem Schicksal entgegen.

Auch der Engländer kehrt schließlich in seine Welt zurück. Ihm verdankt die Welt die überlieferte Geschichte vom Seewolf.

Natürlich habe ich mich öfter gefragt, was solche Geschichten - insbesondere die letzte - als Parallele für eine Coaching-Beziehung bedeuten können.

Viele Gespräche, sowohl im Einzelcoaching mit *Stark* wie auch in den Teamberatungen der Geschäftsführung haben sich um die unterschiedlichen Persönlichkeits- und Beziehungsstile der beiden Geschäftsführer gedreht und damit um die unterschiedlichen Management- und Führungsstile. Besonders Herr *Stark* neigte zur Polarisierung. „Nur Perfektion in den eigenen Selbstverständnissen und Stärke nach außen und innen schützt vor Angreifbarkeit. Welterfindung statt Weltkontakt“. Bei Beziehungsschwierigkeiten neigt er dazu sich auszukuppeln. Bei Schwierigkeiten im Umgang mit den Dingen springt er auf oft geniale Weise in größere Horizonte: einerseits ist dies richtig, andererseits ist es eine Flucht vor der Auseinandersetzung auf der vorherigen Ebene.

Er sah Herrn *Verbindlich* als zu weich, zu sehr von Anerkennung durch Andere abhängig. Er befand ihn als zu wenig klar in den Vorgaben in der Führungsbeziehung, als zu bereitwillig, Mächtigen durch Entgegenkommen noch mehr Macht zu geben, anstatt durch Stärke ihre Machtgelüste einzugrenzen. Dadurch würde er an Kraft für die dringend anstehenden Innovationen im Unternehmen verlieren und immer wieder in beziehungsseelige Nostalgie als Gegenteil von Fortschritt gezogen werden.

Dank der zurückliegenden Beratungen konnten beide in immer mehr Situationen in der Vergangenheit dem Spaltpilz und der Fehlpolarisierung sowohl im Innenverhältnis als auch in der gemeinsamen Führung des Unternehmens widerstehen. Dies zeigte sich auch in der Präsentation nach außen.

Auch in dieser neuerlichen Krise bleibt das Verhältnis gut und nur wenig Kraft wird in das Wiederbeleben alter Polaritäten investiert. Hier helfen auch die gemeinsamen Gegner sowohl auf Seite des Kunden als auch die gemeinsame Enttäuschung von der eigenen Mannschaft.

Besonders jedoch Herr *Stark* blieb verfangen im Ärger gegenüber allen Beteiligten und gegenüber sich selbst. Ich bot ihm an, die empfundene eigene Schwäche nicht durch Ärger zu übertönen, sondern zu spüren, dass er über den erlebten Imageschaden Scham empfindet. Er sollte sich nicht in reflexhaftes Stärke- und Perfektionsgebaren nach außen zurückziehen müssen.

Er berichtet von seinem Vorgänger, seinem Vorbild, der auf souveräne Art alles im Griff gehabt habe. Hier legte ich ihm nahe, sich nicht vor diesem Vorbild klein zu machen auch wenn dieser mit der Sicherheit eines Feldherrn unabhängig von tatsächlichen Gefahren seine Mannschaft geführt und allen gegenüber Stärke und Zuversicht vermittelt hatte. Die Zeiten damals waren leichter, und so ist er mit dieser Haltung nie in schwere Wasser geraten.

Er kann auf diese Ermutigungen nur wenig direkt reagieren, sondern ringt immer wieder dadurch um Fassung, dass er hätte in der Krise Stärke zeigen sollen und dass er jetzt aus den schlechten Erfahrungen lernen wolle, wie verunsichernde und kritische Diskussionen durch eigene Standfestigkeit künftig wieder beiseite gehalten werden könnten.

Er tut sich schwer damit, in dieser Haltung eine reflexhafte Einschränkung seines Repertoires und eine potentielle Gefahr für die eigene Wirklichkeitstauglichkeit zu sehen. Gleichzeitig gibt er aber

zu, dass er in den letzten Wochen zum ersten Mal in seinem Leben schlecht schlafe und tatsächlich Probleme habe, seine Gelassenheit wieder zu finden und sich bezogen auf die vielen anstehenden Innovationen organisiert zu halten. Auch falle es ihm schwer, im eigenen Unternehmen zu zeigen, dass bei aller Verunsicherung die Kapitäne auf der Brücke sind und sie das Schiff auch in schwerer See zu steuern vermögen.

Es gibt nun eine Diskussion darüber, wie man dem Kunden, der alarmierende Signale im Projektfortschritt wahrnimmt, Vertrauen in die Führung nahe bringen könne. Wie kann das gleichzeitig auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern gelingen, die andere, aber ebenso alarmierende Signale erhalten und diese berichten.

Immer wieder kehrt Herr *Stark* dahin zurück, sich gegen Infragestellungen des richtigen Kurses zu verwahren und allen gegenüber deutlich zu machen, dass die vereinbarten Ziele in jedem Fall erreicht würden und die Anderen sich nicht zu sorgen hätten.

Daraufhin spiegle ich ihm - im Bild des Kapitäns gesprochen - was meine Reaktion als Mitarbeiter oder Partner auf eine solche Haltung wäre: „Ich habe ja selbst gesehen, dass ein Brecher wie wir alle ihn nicht für möglich gehalten hätten, über das Schiffs gegangen ist. Wenn der Kapitän nun behauptet, alles wäre in Ordnung, er habe alles im Griff und man würde auf jeden Fall heil am geplanten Ziel ankommen, wäre ich auch besorgt und unsicher ob die Führung in den richtigen Händen ist.“

Die Haltung eines anderen Kapitäns, die eher der Mentalität von Herrn *Verbindlich* entspräche, würde mich mehr beruhigen. Es ist vertrauenserweckender zuzugeben, dass man in schwerer See ist und eine Gefährdung erfahren hat, die man nicht erwartet und auch so nicht für möglich gehalten hatte. Es ist o.k. zu bemerken, dass man beeindruckt und verunsichert davon ist, die äußere Situation nicht sicher eingeschätzt zu haben. Ich verstehe auch die Enttäuschung, dass man das Zusammenspiel der Mannschaft als sicherer eingeschätzt hätte. Eine solche Haltung würde mir Vertrauen in eine realitätsgerechte Einschätzung und angemessene Unsicherheit der Führung in einer solchen Situation vermitteln.

Hier spricht Herr *Stark* von der notwendigen Einsamkeit des Kapitäns, der seine Unsicherheit ganz mit sich ausmachen und der Welt gegenüber positive Wirklichkeitseinschätzung und Zuversicht in die eigene Stärke und Erreichbarkeit der Ziele vermitteln müsse. Damit nehme man außer der Einsamkeit ein großes Risiko auf sich und müsse eben, wenn es schief ginge, auch die Konsequenzen tragen. So verstehe er seine Verantwortung für das Unternehmen und seine Pflichten in dieser Stunde. Natürlich würden Illoyalität und Anfälligkeit für Spaltung von außen und innen zunehmen, der Einfluss anderer generell wichtiger werden. Dem müsse man mit Autorität und erhöhter Wachsamkeit begegnen. Ein Eingeständnis der eigenen Unsicherheit würden Illoyalität und Meuterei nur fördern.

Wir sprachen schon eine ganze Weile im Bild dieses angeschlagenen Schiffs, unterwegs auf schwerer See und vom Verhältnis des Kapitäns zu seiner Mannschaft, als mir plötzlich das Bild vom Seewolf wieder bewusst vor Augen kommt. Ich spreche diese Parallele direkt aus und ernte bei Herrn *Stark* ein erkennendes Lächeln. Sofort ändert sich damit das Gesprächsklima.

Herr *Verbindlich*, der etwas ratlos die immer wieder kreisenden Argumentationsbewegungen von Herrn *Stark* verfolgt hatte, entspannt sich und wird auf ganz neue Art und Weise wach. Wir sprechen vom Seewolf und davon, dass er glaubte seine Schwäche verbergen zu müssen und dass schließlich eintrat, was er immer gefürchtet hatte. Dies als Konsequenz davon, dass er gerade versucht hatte,

es zu unterdrücken. Wie er zwar mit letzter Kraft noch einen Widersacher erdrosselt habe, er aber schließlich ausgesetzt wurde und im eigenen zerbrochenen Schiff jämmerlich ertrunken sei.

Wie hätte an diesem Punkt der Weg des Seewolfs in anderer Weise weitergehen können?

Warum beschäftigt mich dies alles beim Tennisspielen?

Dass ich selbst zu den Antreibern „sei stark“ und „sei perfekt“ neige, ist längst bekannt. Von daher kann ich Herrn *Starks* Haltungen gut nachfühlen. Ich kann ihn gut abholen und er hört mir zu, auch wenn er seine gewohnten Positionen lange verteidigt hat.

Dass ich selbst von der Fraktion „Welterfindung statt Weltkontakt“ bin, bei Irritation zum Auskoppeln aus Beziehungen neige, bzw. bei Verunsicherung auch ich zu großen neuen Entwürfen in der Sache neige, weiß ich längst. Ich habe gelernt, meine Neigungen, im Zweifel alles unter Kontrolle haben zu müssen, ins rechte Maß zu setzen und mit dem Bleiben im Kontakt zu verbinden.

Warum bin ich dann beim Tennisspielen nicht ganz bei der lustvoll kämpferischen Sache? Da fallen mir eigene Traumbilder ein:

Ich leite eine Gruppe. Plötzlich sehe ich, dass Gruppenmitglieder trotz Rauchverbots beginnen zu rauchen. Ich verbiete das, doch sie tun es immer mehr und provokativ. Ich entwinde dem einen die Zigarette. Doch gleich zieht ein anderer an seiner inzwischen entzündeten Zigarette. Die Situation entgleist und ich könnte toben. Meuterei auch hier.

Dann zum Thema Einsamkeit. Ein wichtiger Mythos ist für mich die Geschichte von Moses. Er führt das Volk aus Ägypten. Auch er führt es aus Gewohnheit in eine ungewisse Zukunft, motiviert durch die Verheißung des Landes, in dem Milch und Honig fließt. Er musste gegen alle Zweifler und Zauderer Zuversicht aufrechterhalten. Und gegenüber Drohungen der Feinde und dem Aufbegehren der eigenen Leute musste er eine Haltung finden.

Schließlich, als das gelobte Land in Sicht ist, soll er wegen einer Gewalttat zurückbleiben. Moses finde ich gut. Doch das mit der Einsamkeit gegen die anderen ist ein Problem. Wer hat schon einen Gott, bei dem er sich aufgehoben fühlt? Ich will mit in das gelobte Land. Es gibt wohl auch hier Parallelen.

Während all diese Dinge mich beschäftigen, spiele ich geradezu abgespalten draußen mit meinem Freund Tennis. Ich bin jetzt in einem Alter, in dem ich akzeptieren muss, dass Jüngere aufholen, mich überholen, mich kräftemäßig zurücklassen. Dennoch kämpfe ich so gut es geht. Aber in den letzten Wochen habe ich regelmäßig verloren. Ich konnte mich heute nicht recht konzentrieren, aber irgendwann - parallel zu meinen inneren Gedanken - bin ich zu einem weicheren Spiel übergegangen. Vielleicht war es die Stelle, an der auch Herr *Stark* sich entspannte.

Bleibt noch nachzutragen: Ich habe heute mal wieder gewonnen!

Autor: Bernd Schmid

Quelle: isb