

Management

Hudson River

Die Kunst, schwere Entscheidungen zu treffen

Bearbeitet von
Peter Brandl

2. Auflage 2013. Buch. 232 S. Gebunden

ISBN 978 3 86936 509 1

Format (B x L): 15,6 x 23 cm

Gewicht: 500 g

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of increasing size. Below the main text, 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' is written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Peter Brandl

HUDSON RIVER



DIE KUNST,
SCHWERE
ENTSCHEIDUNGEN
ZU TREFFEN

GABAL



TEIL 1

**Warum wir uns
noch nicht
entschieden haben**



KAPITEL 1

Schwerkraft: Niemand hat gesagt, es wird leicht

»Wir sind jetzt gerade im Sommer der Entscheidungen. Und dann kommen der Herbst und dann der Winter der Entscheidungen. Jetzt kommen überhaupt nur noch Entscheidungen.« ANGELA MERKEL, 2005

Drei Streifen am Ärmel. Jahrelang habe ich auf sie hingearbeitet, habe alles darangesetzt, Hindernisse überwunden, Opfer gebracht. Ich wusste sehr genau, was ich wollte. Pilot zu sein war schon als Kind für mich dasselbe wie frei zu sein. Einen Jet dorthin lenken, wohin ich will. Einen weithin sichtbaren Kondensstreifen am Himmel hinterlassen. Das Steuer in der Hand halten, für hunderte Menschen die Verantwortung tragen. Das war mein Wunsch gewesen, dafür habe ich alles gegeben. Nun habe ich es endlich erreicht. Meine Pilotenausbildung ist beendet. Ich bin angekommen.

23.34 Uhr. Ich liege im Hotelzimmer auf dem Bett und lasse die vergangene Woche noch einmal an meinem inneren Auge vorbeiziehen. Meine ersten Einsätze als Linien-Pilot. Zwei Mal nach Hamburg und zurück, gestern dann ein Flug nach Wien. Fünf Stunden Aufenthalt und gleich wieder retour. Morgen noch einmal Österreich. Der Einstieg in die große weite Welt.

Ich lehne mich in meinem Kissen zurück und betrachte die ausgebürstete Uniform, die an der Wand gegenüber hängt. Die Streifen glänzen matt im Mondlicht. Ich denke an die Crew; sie ist sehr gut, ein eingespieltes Team. Ich denke an die Maschine, eine Dash-8, 50 Sitze. Ein gutes Flugzeug, robust, ohne Mucken.

Eigentlich ist alles bestens. Aber ich bin unruhig, der Schlaf will nicht kommen. Ich mache noch einmal das Licht an, um zu schauen, ob der Wecker richtig gestellt ist. 4.10 Uhr. Um 5.20 Uhr trifft sich die Crew am Flughafen, geplanter Start nach Wien 6.20 Uhr. Das Wecksymbol leuchtet auf dem Display. Alles klar.

Alles klar? Nein. Eben nicht alles klar!

Wie ein Zentnergewicht erdrückt mich plötzlich die Vorstellung, dass ich so wie die vergangene Woche auch die nächsten Jahrzehnte nach Dienstplan fliegen werde. Dass ich die Nacht zum Tage und den Tag zur Nacht machen werde, um Geschäftsleute und Touristen quer über den gesamten Globus zu transportieren. Das kann es nicht sein. Ich will das nicht! Und es war noch nicht einmal ein Vierteljahr ins Land gegangen! Dass mich die Realität so schnell einholt, erwischt mich kalt.

**Reiß dich zusammen!
Knick jetzt nicht ein!**

Ich sitze auf der Bettkante und gehe hart mit mir ins Gericht: Reiß dich zusammen! Knick jetzt nicht ein! Willst du deinen Lebensplan etwa in Frage stellen? Du hast doch genau gewusst, worauf du dich einlässt. Du hast so viele Opfer gebracht, um bis hierher zu kommen! Fünf Jahre nebenberuflich gebüffelt, knapp 100 000 Euro in die Ausbildung gesteckt, auf Urlaub verzichtet, und jetzt auf einmal sagst du »Och nö. Macht mir doch keinen Spaß«? Das kommt nicht in Frage! Wenn du jetzt ausscheidest, ist das alles für die Katz gewesen. Jetzt das Handtuch zu werfen wäre doch reiner Wahnsinn ...

In den Sand gesetzt

Die Erkenntnis, dass man in seinem Leben aufs falsche Pferd gesetzt hat, kann schleichend kommen. Dann wird aus einem anfangs noch kaum spürbaren Unbehagen eine störende Misstimmung, die du noch ganz gut wegdrücken kannst. Doch aus dem merkwürdigen Gefühl wird schließlich ein Klumpen im Bauch, der dich Tag für Tag, Stunde für Stunde begleitet.

Oder es haut dich um wie eine Dampflokomotive.

Ob tausend Nadelstiche oder ein Hammerschlag: In beiden Fällen gibt es den einen Zeitpunkt, an dem dir klar ist: Das war's. Du musst eine Entscheidung treffen. Ein Richtungswechsel ist angesagt. Weg von dem, was in der Vergangenheit falsch gelaufen ist, hin zu dem, was besser zu dir passt.

Hört sich einfach an. Ist aber mit dem Schwersten, was du im Leben stemmen musst. Wenn es dich tröstet: Den Unternehmen, der Politik und der Gesellschaft geht es nicht besser. Hier sitzen Topentscheider, ganze Vorstände, Kommissionen, Fachgremien – ein ganzes Arsenal an Instrumenten und Personen, dessen Existenzberechtigung nichts anderes ist, als Entscheidungen zu treffen. Und das Ergebnis? Ich möchte hier nicht von Stuttgart 21, Bildungsnotstand, Langzeitarbeitslosigkeit und verpassten Hybridautos reden. Die sprechen für sich selbst.

Fast jeder kommt in seinem Leben an einen Punkt, an dem es gilt, reinen Tisch zu machen. Und das wahrscheinlich nicht nur einmal! Doch statt die fällige Entscheidung zu treffen, die Konsequenz aus der Erkenntnis zu ziehen, macht man lieber Nebenschauplätze auf und überlegt sich tausend Gründe, warum es doch besser ist, so weiterzumachen wie zuvor.

Was macht jemand als Erstes, der merkt, dass er sich auf dem Holzweg befindet? Er hadert: »Warum ich? Warum muss mir das passieren?« Er klagt das Schicksal an und alles, was daran beteiligt war, ihn in die missliche Situation zu bringen: »Das ist nur geschehen, weil meine Freundin ... Hätten meine Eltern ... Wenn mein Mann damals ... Warum hat mich denn niemand ...« Doch andere mit reinzuziehen ist schwach. *Du* bist in der Situation, die eine Entscheidung erfordert. Und *du* allein bist es, der sie treffen muss.

Trotzdem: Wer vor einer tiefgreifenden Entscheidung steht, stellt sich lieber tot, als sie zu treffen. »Das ist eine verdammt schwere Entscheidung«, sagst du. »Ich muss mir das durch den Kopf gehen lassen, eine Nacht darüber schlafen ...« Aber aus einer Nacht werden zwei; aus

zwei werden drei ... bis du endlich vergessen hast, dass du überhaupt etwas ändern wolltest.

Das ist doch vollkommen verrückt! Es kann doch niemand ernsthaft behaupten, mit der Devise »Ich treffe keine Entscheidungen – mal sehen, wohin mich der Wind so treibt« ein erfülltes Leben führen zu können.

Auch mir selbst war meine Lage damals eigentlich sonnenklar: Ich hatte einen Fehler gemacht. Das war nicht nur Müdigkeit, das war auch kein vorübergehendes Motivationsloch. Mir war schlagartig etwas bewusst geworden, und zwar mit der Wucht von zwei Haken der Klitschko-Brüder: Ich hatte mich in den zurückliegenden Jahren nur noch in mein Ziel verbissen – whack!, das war Vitalis Linke – und gar nicht mehr gemerkt, dass mir der Sinn abhandengekommen war – bang!, das war Wladimirs Rechte. Über den Strapazen der Pilotenausbildung hatte ich alles andere ausgeblendet. Mit hohem Einsatz hatte ich einen Gotthard-Tunnel durch die Alpen gesprengt und nun, wo ich auf der anderen Seite wieder ans Tageslicht gekommen war, schaute ich mich um und erkannte, dass ich zwar genau dort angelangt war, wohin es mich die ganze Zeit getrieben hatte. Dass ich an diesem Ort aber gar nicht sein wollte.

**Lieber jahrelang
abstottern, als jahrelang
das Falsche tun.**

Ich musste nur noch die entsprechende Entscheidung treffen. Mein Leben neu ausrichten. Gleich dort im Hotel, auf der Bettkante sitzend, um keine Minute mehr als unbedingt notwendig in einem Projekt zu verschwenden, das nichts mehr mit meinem Lebensziel zu tun hatte. Das Geld sausen lassen. Lieber jahrelang abstottern, als jahrelang das Falsche tun – dazu ist das Leben einfach zu kurz, als dass ich mir das leisten könnte. Sagte mein Bauch. Mein Kopf wehrte sich. »Bist du verrückt?«, schrie er. »Das kannst du doch nicht machen! Zieh das gefälligst durch!« Ich war wie gelähmt.

Was hielt mich davon ab, zu reagieren? Auch wenn manche Leute es schaffen, sich darüber hinwegzusetzen – es gibt da eine Eigenschaft,

die in uns allen tief verwurzelt ist: Wir fürchten Veränderungen. Wir fürchten uns, von einem einmal eingeschlagenen Weg abzukommen, und wenn er noch so steinig ist oder uns in die Irre führt.

In Adiletten auf der Autobahn

Ein belgischer Rentner wollte mit seinem Auto Brötchen holen. Er bog falsch ab und landete auf der Autobahn. Statt anzuhalten, sich in Ruhe zu orientieren, fuhr er einfach immer weiter. Erst der leere Tank seines Autos stoppte ihn. Das war in Deutschland, auf der A3 bei Waldaschaff, 400 Kilometer von seinem Heimatort entfernt. Die Polizei wurde auf ihn aufmerksam, weil er sein Auto auf dem Standstreifen abgestellt hatte und zu Fuß weiterlief – in Badeschlappen.

Solche Geschichten kann man immer wieder in der Zeitung lesen. Zugegeben: Es sind eher verwirrte Senioren, denen das passiert und die dann von ihren erschrockenen Familienangehörigen wieder abgeholt werden müssen. Ich denke aber, dass gerade im Alter das zutage tritt, was zuvor nur mit einer hauchdünnen Schicht Rationalität überdeckt ist: das Bestreben jedes Menschen, den einmal eingeschlagenen Weg auch weiterzugehen. Ohne nach links und rechts zu schauen. So läuft man erst gar nicht Gefahr, sich eingestehen zu müssen, in der falschen Richtung unterwegs zu sein. Und kann sich der Illusion hingeben, alles sei bestens. Selbst wenn der Weg noch so weit vom eigentlichen Ziel wegführt – Hauptsache, es bleibt so, wie es ist.

Diszipliniert an seinen Zielen festzuhalten und sich nicht gleich beim ersten Fehlschlag davon abbringen zu lassen, hat ja durchaus seinen Sinn. Den langjährigen Lebensgefährten fallen zu lassen, weil er den Hochzeitstag vergessen hat oder die Kartoffeln angebrannt sind, wäre vollkommen übertrieben. Oder den gerade angetretenen Job zu kündigen wegen einer kleinen Auseinandersetzung mit dem Chef. Manchmal ist es richtig, diszipliniert auszuharren. Manchmal ist aber auch der richtige Zeitpunkt gekommen, sich von alten Zielen und Strategien zu trennen.

Es ist nun einmal so, dass in unserer Kultur eine starre, zielorientierte Verhaltensweise stark verankert ist. Mit einem festen Ziel vor Augen leisten wir Großartiges. Dann räumen wir wie ein Hulk alles, was uns im Weg steht, beiseite und beißen uns bis ins Ziel durch. Das macht uns so leicht niemand nach. Mit dieser Einstellung ist es für uns allerdings sehr anstrengend, unser Verhalten flexibel an einer veränderten aktuellen Situation auszurichten. Wenn uns das Ziel wegbricht, gehen wir in die Knie. Deshalb halten wir lieber am Ziel fest, als uns blutige Schienbeine zu holen.

**Wie ein Esel
zwischen den
Heuhaufen**

In der Wirtschaft ist längst bekannt, welche Probleme es gibt, wenn Führungskräfte aus anderen Kulturen auf hiesige Mitarbeiter treffen – und umgekehrt. Um im Jargon der international agierenden Personaler zu bleiben: Wir Westler sind nicht besonders Ambiguitätstolerant. Ambiguität ist Mehrdeutigkeit. Und wenn ein Großteil der westlich geprägten Menschen eine Ambiguitäts-Aversion zeigt, heißt das nichts anderes, als dass wir uns schwer damit tun, in komplexen, sich ändernden Situationen zurechtzukommen. Haben wir statt einem Heuhaufen plötzlich zwei Heuhaufen, stehen wir wie ein Esel dazwischen und verhungern eher, als dass wir uns entscheiden. Chinesen und Koreaner zum Beispiel sind da deutlich geschmeidiger.

Das ist der Grund, warum sich gerade in unseren Breiten viele Menschen scheuen, einen Neuanfang zu wagen, auch wenn das Ziel, das sie bislang verfolgt haben, sich als undurchführbar oder unsinnig erweist. Es ist eine Tatsache, dass sie sich lieber der Illusion hingeben, sie seien noch auf dem richtigen Weg, als kurz stehenzubleiben, ihren Kurs zu überprüfen und eventuell umzudrehen.

Dieses geradezu selbstzerstörerische Verhalten hat nicht nur im persönlichen Bereich verheerende Auswirkungen – auch auf gesellschaftlicher Ebene führt diese besondere Art der Nostalgie geradewegs ins Desaster. Denn in den Leitungspositionen sitzen ja genau die Menschen, die so ticken.

Augen zu und durch

Nachtschicht. Die Ingenieure sitzen vor ihrem Schaltpult. Ein Stress-test soll die Funktionstüchtigkeit der Anlage überprüfen. Liefern die Kraftwerksturbinen bei einem kompletten Stromausfall noch genügend Strom für die Notkühlung? Ein Bedienungsfehler lässt die Leistung unerwartet stark abfallen. Die Mitarbeiter überlegen, ob sie den Test lieber abbrechen. Doch der Leitende Ingenieur will den Plan erfüllen und befiehlt: »Noch ein, zwei Minuten, und alles ist vorbei! Etwas beweglicher, meine Herren!« Es ist der 26. April 1986 und wir befinden uns in Tschernobyl ...

Na ja, das waren ja schließlich auch Mitglieder eines totalitären Systems, das sich große Mühe gemacht hat, seine Bürger so zu erziehen, dass sie sklavisch die Fünfjahrespläne einhalten. Koste es, was es wolle. – Könnte man meinen. Wäre aber falsch gemeint. Das sture Festhalten an Althergebrachtem hat auch ein paar Längengrade weiter westlich schon so manchen Untergang eingeläutet. Den von Kodak zum Beispiel.

In der Film- und Fotobranche kam niemand an dem Namen Kodak vorbei; er war fast schon ein Synonym für Fotopapiere und Filme für Fotoapparate und Super-8-Kameras. Schon um 1900 herum hatte das Unternehmen die erste massentaugliche Kamera auf den Markt gebracht. Seitdem lief die Konkurrenz nur noch hinterher. Der Rang als Weltmarktführer war auf Dauer gebucht.

1976 legte Steven Sasson seinem Chef einen vier Kilo schweren Koffer auf den Schreibtisch. Das war die erste elektronische Kamera der Welt; sie fotografierte schwarz-weiß, mit 0,1 Megapixeln. Eine Eigenentwicklung von Kodak. Aber irgendwo in der Entscheidungskette vom genialen Mitarbeiter in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung bis zum CEO ging die neue Erfindung verloren. Im Unternehmen schien kein Platz zu sein für so neumodischen Schnickschnack. Das Geschäft mit den Negativfilmen und dem Fotopapier brummte, mit einer Digitalkamera würden sie sich selbst kannibalisieren. Die Befürchtung: Wer wird dann noch die Filme kaufen, die uns so stark

machen? Also setzte man weiter auf die analoge Technologie – so wie die fast hundert Jahre zuvor auch. Und überließ die Entwicklung einer massentauglichen Digitalkamera der Konkurrenz. Als die Führungsebene endlich ihren Fehler erkannte, war es längst zu spät. 2003 strich Kodak 47 000 Arbeitsplätze, im Januar 2012 meldete das Unternehmen Insolvenz an.

Ich meine: Okay, wir wollen nicht stehen bleiben und umdrehen. Wir wollen nicht von dem einmal eingeschlagenen Weg abweichen. Nicht, wenn er uns nur Mühe macht und aus spitzen Steinen besteht. Und auch nicht, wenn es bisher recht bequem auf ihm zu laufen war, aber abzusehen ist, dass es so nicht weitergeht. Aber warum denn nicht? Was ist denn so schlimm daran, einen Neuanfang zu wagen, wenn das Ziel, das man bislang verfolgt hatte, sich als undurchführbar oder unsinnig erwiesen hat?

Trennungsschmerzen

Die Investition mit Zähnen und Klauen verteidigen

Wer vor einer wichtigen Entscheidung steht, lässt seinen Blick immer auch in die Vergangenheit schweifen: Ich kann mich doch nicht von meinem Freund trennen; wir haben doch schon so viel gemeinsam erlebt; lieber bleibe ich bei ihm, auch wenn er mich wahnsinnig macht. Aber nicht nur schöne Erinnerungen vernebeln den Blick auf die aktuelle Realität. Es reicht schon die Tatsache, dass man in der Vergangenheit in etwas investiert hat. Und seine Investition in den Wind zu schießen, das fällt niemandem leicht.

Sich vom Partner trennen, mit dem man schon seit dreizehn Jahren zusammen ist – sollen denn all die Jahre umsonst gewesen sein?

Oder den Job hinwerfen – mitten im Rennen das Pferd wechseln? Dann hätte man ja vergeblich darauf hingearbeitet, endlich stellvertretender Abteilungsleiter zu werden.

Oder das Haus verkaufen – wegziehen? Das Haus wird niemals einen Preis erzielen, der den Aufwand für Ausbau und Sanierung auch nur annähernd deckt.

Im Innersten weißt du es genau, wenn du nicht mit dieser Frau, in diesem Job, in diesem Haus leben möchtest. In deinem eigenen Leben kennst du dich ja am besten aus. Und trotzdem scheust du dich, die Reißleine zu ziehen. Denn es gibt einen gemeinsamen Nenner, der alle diese Entscheidungen so schwer macht: die Angst davor, Verlust zu machen. »Ich habe schon so viel investiert, da kann ich doch jetzt nicht aufhören.«

Da geht es dir genauso wie den Unternehmen, die sich nur ungern von Geschäftszweigen trennen, wenn die doch früher mal so gewinnbringend waren oder wenn doch schon so viel Geld in sie hineingepumpt wurde.

Wie blöd ist das denn! Das ist wie bei einem Anleger, der Aktien eines Handyherstellers gekauft hat, und zusieht, wie die Smartphones der Konkurrenz den Wert seiner Aktien weiter und immer weiter drücken. Selbst wenn die Aktie längst auf ein Zehntel gefallen ist, scheut er sich, zu retten, was zu retten ist. Sogar wenn im Wirtschaftsteil der Zeitung von Insolvenz die Rede ist, hält unser Mann an seiner Anlage fest, hofft auf ein Wunder. Denkt: »Ich habe so viel Geld da reingesteckt, dann kann ich auch noch ein bisschen länger warten.« Es gibt sogar ein paar Spezialisten, die noch Aktien im Low dazukaufen. Weil der Kurs so schön niedrig ist. Und wenn dann der Tag des Triumphes endlich kommt und all das Warten und Ausharren belohnt wird, steht man dann noch besser da. Dumm nur, dass der Anleger oft vergeblich wartet.

Für diesen Typ Investor, der auf den Sankt-Nimmerleins-Tag hofft, hat kein Mensch wirklich Verständnis. Gutes Geld dem schlechten hinterherwerfen, das macht doch niemand. Doch. Je höher die Investition, desto schwieriger ist es, der Realität ins Auge zu schauen und die Reißleine zu ziehen. Die alles beherrschende Frage lautet: Was war, was wurde schon investiert? Sie lässt dich in Schockstarre verharren.

Kaum einer ist davor gefeit, auf einem toten Gaul sitzen zu bleiben. Und dabei geht es natürlich nicht nur um finanzielle Dinge, das wäre ja noch zu verschmerzen. Geld ist eben nur Geld. Schlimm bis zur Un-erträglichkeit ist es, wenn du nicht Moneten vergeudest, sondern dein Leben. Wenn du es nicht schaffst, dich von der falschen Lebensweise, dem falschen Job, dem falschen Partner zu trennen. Wenn du lieber untätig bleibst, als ins Handeln zu kommen. Wenn du nicht bereit bist, auch mal etwas abzuschreiben.

Verluste um jeden Preis vermeiden zu wollen, ist ein schlimmer Fehler! Denn die Sinnhaftigkeit einer Entscheidung hat gar nichts damit zu tun, ob und wenn ja wie viel schon in die falsche Richtung investiert wurde. Sprich: Egal, wie hoch dein Engagement in der Vergangenheit war – sobald sich herausstellt, dass du ins Falsche investiert hast, ist es klar, dass nur eine Entscheidung richtig ist: Aufhören. Und einen anderen Weg einschlagen.

Wir haben nun schon zwei Gründe dingfest gemacht, die es uns so schwer machen, weittragende Entscheidungen zu treffen: das starrsinnige Festhalten an einmal gefassten Plänen und Zielen und die Angst davor, das bereits Investierte zu verlieren. Gibt es da noch mehr?

Wenn die Fußfesseln anfangen zu sprechen

Ein aus dem Urlaub in Südfrankreich heimkehrender Autofahrer hat seit den frühen Morgenstunden schon 800 Kilometer hinter sich gebracht. Jetzt sind es nur noch 40 Kilometer bis nach Hause. Er ist todmüde, zwei- oder dreimal ist er sogar in Sekundenschlaf gefallen und jedes Mal wieder hochgeschreckt. Er weiß genau, dass er jetzt besser noch einmal eine Pause einschieben würde. Aber er fährt weiter. »Ist doch nur noch eine halbe Stunde. Wär doch blöd, jetzt noch eine Rast zu machen.«

Wer unter Ankommeritis leidet, hat einen Tunnelblick, der jede vernünftige Erwägung in den Hintergrund drängt. Unbedingt ankommen wollen – auch das hat mit der bereits angesprochenen Zielfixierung

zu tun. Sie beschreibt, dass die Tatsache, dass ich schon eine Weile unterwegs war, mich umso mehr vorantreibt. Aber nun kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu: Das Ziel selbst entfaltet eine magnetische Wirkung: »Ich hab doch schon so viel hinter mir. Dann schaffe ich das letzte bisschen doch auch noch!«

Je näher einer am Ziel dran ist, desto größer ist die Anziehungskraft, die von diesem Ziel ausgeht. Fast am Ziel zu sein und dann doch noch umzukehren oder eine Pause einzulegen, bedeutet eine geradezu übermenschliche Anstrengung. Auch Profis und Experten, die es eigentlich besser wissen müssten, tappen regelmäßig in diese Falle und bezahlen ihren Starrsinn nicht selten mit dem Leben. Taucher, die nicht rechtzeitig wieder auftauchen; Bergsteiger, die beim Aufstieg zu viel Zeit und Energie verloren haben und auf dem Abstieg verunglücken; Piloten, die entgegen der Empfehlung des Towers, auf einen anderen Flughafen auszuweichen, auf Biegen und Brechen landen wollen und die Maschine samt Passagieren in die Katastrophe lenken ...

Im Juli 2008 starteten beim Zugspitz-Extremberglauf 585 Läufer. 16 Kilometer, 2100 Meter Höhendifferenz. Es regnete, die Temperatur war alles andere als sommerlich und der Wind biss. Nach einiger Zeit wurden Schneeschauer daraus. Plötzlich war die Laufstrecke mit 10 Zentimeter Schnee bedeckt. Im Juli! Manche Läufer brachen ihren Lauf ab. Andere machten weiter; in kurzen Hosen, ohne Mütze, in ärmellosen Hemden. Nichts konnte sie stoppen. Das Ergebnis: Sechs der Teilnehmer mussten im Garmisch-Partenkirchener Klinikum mit schweren Unterkühlungen behandelt werden. Zwei Läufer starben entkräftet und durchgefroren – knapp unterhalb des Gipfels.

**Sie starben entkräftet
und durchgefroren –
knapp unterhalb
des Gipfels.**

»Die Sportler (haben) oben natürlich den starken Willen, den Lauf zu Ende zu bringen«, sagte der Mediziner Markus de Marees, der als Höhenphysiologe an der Deutschen Sporthochschule in Köln arbeitet, in einem Interview der Frankfurter Zeitung. Und genau das ist die

Haltung: Was ich angefangen habe, bringe ich auch zum Ende. Diese Haltung ist es, die die Entscheidungskraft lähmt und verhindert, die Konsequenzen zu ziehen, die der Situation angemessen wären:

»Nein, ich werde nicht noch diesen interessanten Höhlenspalt untersuchen, sondern jetzt mit der notwendigen Sicherheitsreserve in meinen Druckluftflaschen wieder auftauchen.«

»Ich verzichte darauf, den Gipfel zu erreichen, sondern kehre lieber sicher und vor Einbruch der Dunkelheit ins Tal zurück.«

»Unter diesen Umständen hat es keinen Sinn mehr, in diesem Unternehmen zu bleiben; ich werde mich wegbegeben.«

Die richtige Entscheidung zu treffen hat viel mit Aushalten zu tun. Ich meine nicht: es aushalten, auch noch die letzten Kilometer runterzureißen oder die Zähne zusammenzubeißen, damit man auch noch die letzten Höhenmeter schafft. Sondern aushalten, sich an der aktuellen Situation zu orientieren. Die halbe Stunde Pause zu machen, auch wenn der Stalltrieb fast übermächtig ist. Fünfzig Höhenmeter unterhalb des Gipfels kehrtzumachen, um sicher ins Tal zu gelangen.

Aushalten musst du aber nicht nur, deine eigenen Pläne zu verwerfen und deine eigenen Vorstellungen zu kippen. Aushalten musst du auch, die Erwartungen der anderen zu enttäuschen.

Captain's Decision

Der strahlend blaue Himmel tut in den Augen fast schon weh. Die weißen Kumuluswolken sehen prall und kuschelig wie aufgeschüttelte Daunenkissen aus. Ein geniales Wetter für den lange verabredeten Flug mit meinen Freunden. Wir sitzen zu viert in der Cessna, Flughöhe 800 Meter. Um uns herum die gigantische Wolkenlandschaft. Wir fliegen von Mainz nach Friedrichshafen. Flugzeit etwa eineinhalb Stunden. Meine Freunde sind begeistert.

Ich aber weiß, dass dieses Wetter auch seine Tücken hat. Kumuluswolken bedeuten Thermik, und Thermik heißt, dass eine Menge Segelflieger unterwegs sind. Vor allem jetzt am Wochenende. Die leichten Flugzeuge sind am Himmel nur schwer auszumachen. Die Dinger sind einfach nur schmal und weiß. Wenn du sie entdeckst, kann es bei 250 Stundenkilometern Fluggeschwindigkeit schon zu spät sein, um zu reagieren. Zusammenstöße passieren immer wieder. Ich will das Risiko nicht eingehen. Ich entscheide: Wir fliegen nicht zwischen, sondern über den hoch aufgetürmten Wolken.

Eine reine Sache des Zufalls, ob man mit einem Segler kollidiert oder nicht.

Auf 3000 Meter Höhe kreischt es dann im Sitz rechts hinter mir. Gesa, eine alte Freundin aus Studententagen, verzieht ihr Gesicht, fängt an zu jammern. Sie hat plötzlich starke Zahnschmerzen. Sie windet sich auf ihrem Sitz. Ihr Freund Markus beugt sich zu ihr und versucht sie zu beruhigen. Na super, das hat mir jetzt gefehlt, denke ich. Leichte Entzündungen am Zahn sind unten auf dem Erdboden noch nicht spürbar. In großer Höhe ist der Druck aber so gering – und kleine Passagiermaschinen wie unsere haben keine Kabine mit Druckausgleich –, dass der Zahn wie verrückt anfängt zu pochen und zu schmerzen.

Meine Passagiere kennen sich aus und rufen: »Peter, geh sofort runter!« Sie haben ja recht, sobald wir wieder auf unserer früheren Reishöhe wären, würde der Zahn vielleicht aufhören zu schmerzen. Meine Zunge fährt an meinen Zähnen entlang. Ich leide mit Gesa. Aber ich entscheide: Wir bleiben hier oben. Über den Wolken gibt es keine Segelflieger, unter den Wolken ist die Gefahr zu groß. Das gibt einen richtigen Aufstand hinter mir. »Mensch, Peter, das kannst du doch nicht machen. Siehst du denn nicht, was hier hinten los ist?« Markus und Richard reden auf mich ein, Gesa ist nur noch ein Häufchen Elend. Noch 55 Minuten bis Friedrichshafen. Aber Gesa muss das aushalten. – Und ich erst recht.

Aushalten, dass deine Freunde sich in deine Entscheidung einmischen. Aushalten, dass sie sie in Frage stellen. Aushalten, dass sie sich

querstellen. Aushalten, dass sie dich von deinem Vorhaben abhalten möchten. Diese Widerstände sind es, die Entscheidungen letztendlich schwer machen. Und schwer ist, nicht nur die Tatsache, dass du »Nein« sagen musst. Schwer ist die Erfahrung zu machen, dass deine bisherigen Mitstreiter sich von dir abwenden. Sauer werden. Dich vielleicht sogar anschreien. Das tut weh. Nicht weil Streit nicht schön ist, der Streit ist nur die Fassade. Der eigentliche Grund, warum wir ihn scheuen, ist nicht, dass es laut zugeht oder kracht. Der wahre Grund ist, dass wir uns auf einmal ausgeschlossen fühlen aus einer Gruppe, zu der wir bisher meinten fest dazuzugehören.

Die Eltern, die so stolz sind, dass ihr Sohn Medizin studiert. Der Vorgesetzte, der nicht verstehen kann, warum man die Beförderung ausschlägt und lieber in eine andere Abteilung versetzt werden möchte. Die Ehefrau, die der Meinung ist, wir seien doch super-glücklich in unserem Einfamilienhaus mit Garten. Sie alle reden auf dich ein, manipulieren dich, versuchen, dich von deinem Vorhaben wieder abzubringen. Und du? Du hast keine Lust auf ewigen Streit. Du willst die Erwartungen anderer nicht enttäuschen.

Aber wenn du entscheiden willst, was aus deinem Leben wird, musst du dich auch gegen deine engsten Freunde, gegen deine Familie und gegen deinen Chef durchsetzen. Das auszuhalten ist schwer. Aber wer hat denn gesagt, dass es leicht wird im Leben?

Die Angst, seine bisherigen Investitionen in den Wind schießen zu müssen, die Bürde, sich auf ein neues Ziel einzulassen, die Sorge, sich und andere zu enttäuschen – das alles macht es dir so schwer, Entscheidungen zu treffen und dein Leben wenn nötig aus dem eingefahrenen Gleis herauszubrechen und in eine ganz andere Richtung zu hieven. Aber der dickste Fisch fehlt noch. Der Grund, der dich mehr als alle anderen davon abhält, dich den notwendigen Entscheidungen zu stellen und so dein Leben in die Hand zu nehmen, statt es einfach laufen zu lassen. Das Totschlagargument sozusagen ...