

Umkehren im Grenzbereich

1. Präambel. Heißer Anlass

Heliskiing in Canada ist mein Bubentraum. Unendliche Weite in den Outbacks von British Columbia, unbespurte Gelände auf sanft abfallenden Gletschern oder steilen Tree-Runs inmitten uralter Zedern. Pazifischer leichter Powder, den man jungfräulich durchschneidet.

Heliskiing ist aber auch Extremsport. Bis zu zehn Runs am Tag. Rauf mit dem Heli auf eine Spitze, einen Grat, runter in einem, wenige Pausen, außer Atem trotz Top-Kondition. Herzklopfen bis in den Kopf. Nur ja nicht fallen! Wo sind dann die andern? Wo ist mein Buddy, der auf mich aufpassen sollte? Ruhe? Nicht im Kopf.

Sieger fallen nicht vom Himmel – habe ich vor mehr als zehn Jahren geschrieben – sie sind das Ergebnis harter Arbeit und fokussierter Konzentration auf das Eine.

Für Heliskiing braucht man Topfitness und Top-Einstellung. Fehlt Eines, oder Beides, wird es eng.

Anfang Jänner 2015 brach ich mit einer Gruppe von Freunden zum dritten Mal zum Heliskiing nach Canada auf. Leichte Verkühlung am Anfang tat ich mit einer Handbewegung ab. Unlust beim Einpacken verwunderte mich. Viele, fast zu viele Zusprüche, ja aufzupassen und gesund rückzukehren, verunsicherten doch.

Angekommen im Zwischenstopp Vancouver. Eine Stadt, in die ich mich vor mehr als zehn Jahren verliebte und die zugleich eine der lebenswertesten Städte der Welt sein soll. Ich fand ein Vancouver wieder, dessen Zauber in dreckigen Straßen, gehäuften Strassnstreunern und dumpfem Grau, zudem auch meine stärkere Verkühlung seines beitrug, aufging. Dieses Mal war das Wetter trostlos. Mein Team um mich hatte für mich wenig Integrationscharakter, im Banalen versteigernd, sieht man vom einen Neuen ab, den ich selber dazuholte.

Der Antrieb zur Grenze sank mit dem Fitnessstand. Ein Cocktail, der eine Entscheidung provozierte. Die Umkehr vor der Grenze.

Am Folgetag informierte ich die Anderen, buchte um, kehrte retour ... und war zufrieden. Zugleich schwor ich mir, die Entscheidung aufzuarbeiten.



In einem analytischen Essay. Für Grenzgänger und Himmelsstürmer, in Extremsport und Topmanagement, für den ich mich nach wie vor bezeichne und andere mich schätzen.

II. Grenzbereich. Out of the blue and into the black. Mein Wahlspruch

Räume, gedankliche wie regionale, sind nie grenzenlos. Sie haben Ränder, Zäune, Abgrenzungen, alle mehr oder minder sichtbar oder spürbar. Solche Grenzen sind entweder hart, scharfkantig, exakt oder weisen einen weichen, übergangsartigen Grenzbereich auf. Ich stehe nicht auf Zäune. Und habe auch keine. Dies fordert Grenzgänger auf, die zu mir kommen, deren Grenze selber zu definieren.

Grenzen haben Grenzpflocke, fremdgesetzt oder durch eigenes Zutun, eingeschlagen. Fest, damit sie halten. Grenzpflocke haben auch die Eigenheit, dass sie nicht unbedingt zeitlich dauerhaft sind. Sie reizen, verschoben oder versetzt zu werden. Seien es Nachbarn, die schon immer mit der Grenzziehung unzufrieden waren, und historische Konflikte über Generationen verlängern. Sei es die eigene Psyche, die Grenzschwelle nach weiter draußen, weiter oben, weiter entfernt, verschieben will. Im Sport erreichen wir dies durch Schwellentrainings. Eine anaerobe Schwelle als Grenze des Umschaltens zwischen aeroben und anaeroben Gleichgewicht verschiebt der gewiefte Sportler, hier Heliskier, durch gezieltes Ausdauertraining vorab. Irgendwann hat dies aber auch einmal seine Grenze.

Auf jeden Fall braucht es mehr als ein Wachwerden jenseits der Komfortzone. Und dort wird es aufs Erste einmal ungemütlich, stürmisch, wild, atemlos. Das ist nichts für Couch-Potatoes, deren Grenze sich hautnah um die Leibesmitte bemisst, als Grenze für diesen durchaus spürbar. Und gleich einmal kurzatmig werden.

An und über Grenzen zu gehen hat wohl auch ein gewisses taktisches Moment. Das Spiel an und mit der Grenze kann lustvoll betrieben werden, wenn man es nicht überdreht. Wohl ein Geschenk, ein lustvoller Erkenntnisfortschritt, wenn er so leicht zu erzielen wäre. Da gehört schon eine gute Portion Balance vor der Grenze dazu.


III. Grenzwerkzeuge. Pures Handwerkzeug für Profis

Das Arbeiten an der Grenze benötigt einen sorgfältig ausgewählten Handwerkskoffer an guten Werkzeugen. Scharfkantig, gespitzt, gut behauen, irden, gut in der Hand liegend. Und natürlich Menschen, die es gewohnt sind, damit umzugehen, zu hobeln, damit Späne fliegen. Täglich, dauerhaft. Und den Abfall, den sie dabei produzieren, unprätentiös wegräumen. Um wiederkommen zu dürfen.

Nur kräftigen, authentischen, natürlichen Menschen traue ich Grenzgänge zu. Bodenhaftung ist dabei unabdingbar. Der Startklotz muss fest behauen sein, bevor man diesen in Richtung Grenze verlässt. Früher wurde dieser mit einem Fäustel in die dunkle Aschenbahn einfach eingeschlagen. Jeder Läufer musste dies selber tun und sich von der Festigkeit überzeugen.

Führungskräfte leben von deren natürlicher, gut konservierter, dauerhaft entwickelter Kraft und Kraftausdauer. Landläufig meint man, nur von guter Führung, was für sich allein ein Irrglaube ist, da der Kraftteil fehlt. Ein Rückgriff auf die sportmotorischen Grundeigenschaften Ausdauer, Kraft und Schnelligkeit zeigt schnell Eines, dass Grenzgänge am wenigsten mit Schnelligkeit zu tun. Diese ist fast kontraproduktiv in so einem Fall. Schnelle Grenzüber-schreitungen machen wohl nur Blöde. Oder Irrwitzige.

Urvertrauen in sich und sein Können zeigt von Bodenständigkeit. Und strahlt. Andere an. Dieses Urvertrauen ist unverzichtbares Werkzeug im Grenzgang. Sich auf sich verlassen zu können, wenn 's eng wird. Griffe, die sitzen. Dazu passt verschränkend die Erfahrung als echt breit angelegtes Werkzeug. Wie siamesische Zwillinge. Auf meine Erfahrung sollte ich mich verlassen können. Wenn das so ist, habe ich Vertrauen darauf. Ich traue mir mehr zu. Mehr in Richtung Grenze.

An der Grenze wird's echt spannend. Dort treffe ich auf Grenzer. Solche die die Grenze schützen. Damit nicht zu viele in die Nähe kommen, diese gar übertreten. Was maßen sich die überhaupt an. Grenzer sind für Grenzschutz. Sonst kann ja ein jeder kommen und die Pflöcke mir nichts dir nichts versetzen. Jene, die sich ehrlich mit deren Grenze beschäftigen, setzen aber auch bewusst Grenzmarker. Wie Signale. Um nochmals ein letztes Mal zu überprüfen, ob sich ein Überschreiten lohnt. V2 ist der Speed, den beide Flugzeugpiloten, Hand auf Hand, am Flughebel ziehend, einlegen, wenn sie bereit zum Abheben sind und V1, 

die Möglichkeit, noch zu bremsen, bereits überschritten ist. They never come back.

Die Grenze übt schon etwas Faszinierendes aus. Nicht jeder traut sich in dessen Nähe. Wenige oder noch niemand haben sie überschritten. Neugier und der Reiz des Neuen treibt uns seit jeher an, an und über Grenzen zu gehen. Ruhm, Befriedigung, warten jenseits und werden gegen das eingegangene Risiko abgewogen. Außer man ist ein blinder Himmelsstürmer, der nichts zu verlieren hat. Und überhaupt – mit einem Team sich in solche Bereiche zu wagen, gilt gut überlegt und committed zu sein. Aber das ist eine Story für sich.

Von der Faszination geht neben dem Grundreiz natürlich auch im taktischen Wippen etwas Lustvolles aus. Lustgewinn im Grenzbereich als guter Pendant zum Schweiß im Angesicht?

Damit uns die Lust nicht ausartet, schaltet sich der Verstand ein und kalkuliert das Risiko im Grenzbereich. In der Kalkulation greift der Grenzgänger wiederum auf bekannte Werkzeuge. Erfahrung und Vertrauen. Je mehr davon, je besser die Kalkulation. Nüchternes Kalkül versus emotionalem Lustversprechen. Der alte Klassiker: Kopf gegen Bauch.

Der Trend schrieb einmal vor Jahrzehnten: Für den alternden Handelsprofessor Theuer müsste man im Hörsaal 4 der Welthandel in Wien Platzkarten verkaufen, wenn er die Studiosi zu zumutbarer Überforderung anmahnt und sie mit dem Literaten Anton Kuh vergleicht. Dehnen erweitert die körperliche Spannkraft ja auch nur, wenn man zumutbar über den Punktschmerz geht. Wenn man's aushält und sich nicht blöd spielt dabei. Ich war natürlich liebend gerne jeden Mittwoch um 0830 dabei, auch schweren Auges, ab und zu.

IV. Grenzrichtungen. Klartext gefragt

So. Wir sind an der Grenze angelangt. Jetzt wird's ungemütlich. Und eng.

Nur wenige Optionen. Eigentlich nur drei: Weiter so. Stoppen. Umdrehen.



Stoppen tun Führungskräfte oft aus Unsicherheit, machen die fünfzehnte Schleife. Falsches Feedbacken. Entscheidungsschwäche. Hier gibt es einfach nichts mehr nachzufragen. Das falsche Werkzeug zur sicher falschen Zeit. Was denken sich die Mitarbeiter dabei. Wo bleibt hier Leadership?

Weiter so kann blinder Gehorsam sein, auch zu sich selber. Oder echte Überzeugung und Vertrauen auf die eigene Stärke und Kraft. Urvertrauen.

Ich bin umgekehrt. Diesmal. Erstmals. Auch eine Option. Wenn man sie vertreten kann.

V. Grenzüberschreitung. Das unbekannte Feeling danach

Mein Fuß ist über die selbstgewählte Grenze gesetzt. Fest. Ich verspüre Neuland, unmittelbar und vollkommen. Das nimmt mir die Luft. Ein schnelles Retour ist nun nicht möglich. Sicherheiten und Fangnetze im Grenzbereich haben wir bereits verlassen. Das hier ist absolut neu. Und fühlt sich einmal nur an.

Was kommt Einem zuallererst in den Sinn? Dankbarkeit. Es ist also doch Verlass auf sein Vertrauen. Neue Sicherheit kehrt ein. Frischluft. Fühlt sich irgendwie gut an. Was glauben Sie, wie erging ´s dem Mann in der Kapsel, der von so hoch wie noch nie jemand vorher den Sprung nach unten wagte. Atemberaubend für mich als Zuseher. Bewunderung, die den Grenzgänger naturgemäß nährt, auftankt.

VI. Umkehrung. Vor mehr als einem Auge

Wie gesagt. Ich habe umgedreht. Bin einfach umgekehrt. Das kann man so nicht stehen lassen.

Grenzen sind sicher subjektiv. Was für den Einen eine Grenze mit echter Grenzerfahrung ist, kostet dem Anderen einen schwachen Huster.

Ich hatte ordentlichen Husten. Typischen Männerschnupfen. Subjektiv ein Drama. Was hat sich objektiv verändert. Ich setzte Topfitness für meinen Grenzgang voraus. Diese hatte ich zum Zeitpunkt der Entscheidung nicht. Ich wurde zögerlich, unsicher. Trippelte an der Grenze auf und ab. Forderte eine Entscheidung heraus. Die im Bauch schon längst getroffen war. Nur der Kopf suchte noch die Rechtfertigung dafür.

Hat sich objektiv etwas verändert oder nur subjektiv in meiner Einschätzung? Objektiv war ich nicht topfit, subjektiv nicht fähig für einen Grenzgang. Körperliche und geistige Fitness waren annähernd gleich geschwächt. Ich hatte fehlendes Commitment mit mir, weiter zu gehen. Ich fürchtete um ein höheres Risiko als ursprünglich eingeschätzt. Gesundheitlich. Für Familie und Firma. Letztlich um mich selbst. Und der Bauch signalisierte plötzlich auftretende Angst. Wieso ich das weiß? Angstschweiß und Puls. Angezählt. Entscheidungsreif. Das machte mich ruhig.

VII. Umkehrentscheidung. Kurz am Punkt sein

Ich entschied, umzukehren. Rational habe ich dem Bauch rechtgegeben.

Angst vor der Rechtfertigung ? Vor mir ? Wie sag ich ´s dem Team?

Einfach und knapp. Per WhatsApp um 0630 und gleich dann direkt, in der Lobby. Jedem. Ins Gesicht. Das war ´s. Ich drehte um und fuhr mit dem Lift hoch.

Mir war leicht. Eine Entscheidung getroffen. Aus mit dem Grenzgang. Zumindest für dieses Mal. Dies war eine neue Erfahrung für mich. Ist etwas Lack ab vom Grenzgänger? Das weiß ich nicht. Zumindest jetzt nicht. Aber die getroffene Entscheidung tut gut. Denn Sie ist nicht irgendetwas. Die hat schon Wert.

Ich habe die Grenze gekannt. In Canada war ich bereits zweimal Heliskiing. Es ging immer gut aus. Nein, es war immer fantastisch.

Letztes Jahr gab es zwei Lawinenopfer innerhalb von zwei Wochen. In den gleichen Lodges. Natürlich spielten sie mit der Grenze. Gingen drüber. Verloren. Auch das schwang mit.

Ich glaube, umzukehren ist wenig populär, im Sport wie im Management. Dabei haben gute Bergsteiger öfter umgedreht als Erstlinge bestiegen.



Nur darüber sprachen Sie selten. Bis auf den Südtiroler Reinhold Messner. Der holte noch Kraft aus dem Umdrehen.

Manager, die ehrlich umdrehen, gibt's wohl wenige. Meist fürchten Sie, mit einem Rauswurf belohnt zu werden. Börsenstory weg, Aktienkurs im tiefen Fall. Auch an den Zahlen gedreht? Hat hier nicht zu Beginn schon die Bodenhaftung gefehlt? Wurde das Fell des Bären schon verteilt, bevor dieser erlegt war? Wurde ehrlich die Grenze ausgelotet, abgewogen, Bauch gegen Kopf? Wohl kaum. Ehrlich wurde nur Glorie mit Gier erkaufte, der tiefen Fall aus dem Kalkül gestrichen.

Ehrliche Umdreher haben keine Angst vor diesem Schritt. Für Sie macht die Entscheidung genau so viel Sinn wie an der Grenze durchzuziehen. Und sie haben Muster für beides. Fürs Durchziehen und fürs Umdrehen. Auch Rechtfertigung für Beides. Das Eine bringt Glorie, das andere Schmach. Na und, denkt sich dieser. Zur Glorie der Zukunft gehört auch der Schmach der Gegenwart.

VIII. *Danach. Ist fast wie Vorher*

Danach ist im Idealfall wie Davor, nur ein bisschen mehr. Das Mehr kommt aus der Grenzerfahrung. Beim Umdrehen aus der Grenzerfahrung des Umdrehens. Auch diese ist wertig, oft, weil neu, wertiger.

Man ist wieder daheim in der Komfortzone und suhlt sich in der Sicherheit, im Vertrauten. Erleichterung stellt sich ein, die bekannte Sicherheit kommt wieder. War ja nie weg.

Enttäuschung taucht dann auf, wenn man sich in die Sphäre sogenannter Nachkaufdissonanzen gibt. Ich entscheide mich für A, und B wäre doch besser gewesen. Dissonant eben. Aber auch gefährlich, da damit die Enttäuschung bleibt.

Umkehren zu müssen, wo Durchziehen angesagt war, ist vordergründig enttäuschend. Aber nur auf den ersten Blick. Die nach außen hin unpopuläre Entscheidung verspricht einen Zugewinn on the long run. Einen Zugewinn an neuer Erkenntnis, da Umdrehen ja nicht der Mainstream ist. Und dadurch per se schon eine Grenzerfahrung.



Vielfach sprechen Umdreher auch vom Abfinden mit einer second to none Entscheidung. Klingt wie Verdrängen. Ist es auch, wenn man es singulär betrachtet. Abfinden als Verdrängen wäre auch zu einfach, und eines echten Managers nicht würdig, der ständig nach Erkenntnis-gewinn strebt. Also so streichen wir Abfinden im Sinne von Verdrängen aus dem Vokabular. So war es nicht gemeint.

IX. Neue Grenzsicht. Neuer Anfang

Wie kann sich die Grenze für einen Umdreher anfühlen? Weiter weg? Unerreichbar? Auf jeden Fall definiert Sie sich neu. In einem neuen Kleid. Unversehrt. Die Frage ist nur, ob weiter weg und wie weit? Näher wird Sie wohl kaum sein.

Ich glaube ganz fest, dass die neue Grenze für den nach Erkenntnis Strebenden gänzlich neu zu definieren ist. Mit neuem Aufzuladen.

Für mich ist die Grenzerfahrung des Heliskiing abgehakt. Endgültig. Und ohne Wehmut. Ich habe diese zweimal erlebt und bin gesund retour und um viele Erfahrungen reicher.

Das Umdrehen ist mir dabei eine der Wichtigsten. Und nicht einmal die Schmerzvollste.