

Managertraining als Überfall auf die Wirklichkeit

In: Zirkuläre Positionen 3, Organisation, Management und Beratung;

Hrsg. Theodor W. Bach und Thorsten Grotz, Westdeutscher Verlag Wiesbaden 2001

Hans Geißlinger

Über das Denkbare und das Machbare

Die argentinisch-mexikanische Hasenjagd

<i>Auftraggeber:</i>	Industrie- und Handelskammer
<i>Realisation:</i>	Story Dealer/Wildenmann Consulting
<i>Veranstaltung:</i>	3tägiges Seminar
<i>Thema:</i>	Innovatives Management
<i>Teilnehmer:</i>	Elf Manager der Industrie- und Handelskammer
<i>Ort:</i>	Baden-Baden

Erster Tag

Es war einmal...

In den Zeiten, als die Schnitzel noch nicht aus der Tiefkühltruhe kamen, erwarben die Menschen ihren Sonntagsbraten mittels einer äußerst komplizierten Tätigkeit: der Jagd. In jenen Tagen reichte es nicht, einen entsprechenden Geldbetrag neben die Ladenkasse zu legen, um an seine Beute zu kommen. Nein, Taktik war gefragt, Erfindungsgeist und Mut. Freilebendes Wild erweist sich in der Regel als scheu und keines der Tiere wartet darauf erlegt zu werden; jedes verhält sich anders, reagiert nach dem ihm eigenem Instinktmuster. Eine erfolgreiche Hasenjagd bspw. erfordert andere Techniken des Auflauerns und Anpirschens als eine Bärenhatz. Der erfahrene Jäger weiß, dass Feldhasen - im Gegensatz zu Grizzlys - tagsüber kaum zu greifen sind. Erst bei Dämmerung hoppeln sie aus ihrem Versteck aufs offene Feld, wo der Klee auf sie wartet. Wer so ein Tier jagen will, muss einiges über sein Verhalten vorweg in Erfahrung bringen.

Der Hase an sich

Für einen ausgewachsenen Hasen bedeutet „Fressen“ nicht gleich „Abschalten und Genießen“. Bei jedem Happen, den Meister Lampe zu sich nimmt, überwachen seine Augen und Ohren mit Argwohn das ihn umgebende, potentielle Feindesland. Jeder Versuch eines Menschen sich dem Tier zu nähern, löst bei diesem ein klares Reaktionsmuster aus: der Hase flieht. Im Grunde genommen gibt es nur ein einziges Lebewesen, dessen Erscheinen und Näherkommen Meister Lampe mit Gelassenheit entgegennimmt: ein anderer Hase. Womit wir bei der nächsten entscheidenden Frage wären:

Woran erkennt der Hase einen Hasen?

Auf dem Gebiet der Wahrnehmungsforschung zeigt sich, dass „Erkennen“ etwas mit der Erfassung und Zuordnung von Gestalten zu tun hat. Würde man bspw. einen Menschen fragen, woran er einen Hasen erkennt, wäre die Antwort vermutlich: „an den Ohren“. Im Grunde genommen ist dies bei Hasen nicht anders. Die großen, nach oben gestellten Ohren sind eine *conditio sine qua non* – aber beileibe nicht die Einzige. Ein zweites, wesentliches Merkmal kommt hinzu: die Art der Bewegung – das Hoppeln. Mit anderen Worten: nähert sich ein hoppelndes Lebewesen mit nach oben gestellten Ohren, geht der Hase instinktiv davon aus, dass es sich hier um einen Artgenossen handelt. Ein Sachverhalt der dem Waidmann ungeahnte Chancen eröffnet – vorausgesetzt er weiß sich korrekt zu „Verhasen“.

Aus dem internationalen Fachlexikon für Jagdtechniken:

Verhasen, das: Imitationstechnik zur gefahrlosen Annäherung an äsende Feldhasen. Der Jäger verlängert seine Ohren mit Hilfe seiner Finger (Mittel- und Ringfinger) und bewegt sich hoppelnd auf das Tier zu.

Das Wissen um diese Art von Mimikri führte in zwei lateinamerikanischen Ländern zur Ausbildung einer speziellen Technik: der argentinisch-mexikanischen Hasenjagd. Während die Mexikaner, neben der „Verhasung“ den sogenannten „Überschlag“ erfanden, entwickelten die Argentinier den „Gabelstock“ zur Jagdwaffe.

Aus dem internationalen Fachlexikon für Jagdtechniken:

Überschlag, der: Ein von den Mexikanern entwickelter Spezialgriff der linken Hand. Der Jäger packt den Hasen an beiden Ohren und schleudert ihn - vermittelt einer Drehbewegung - von rechts nach links über sein Handgelenk. Die Methode führt zum sofortigen, schmerzlosen Tod des Tieres durch Genickbruch. Ihr entscheidender Nachteil ist, dass sie einen Hasen voraussetzt der in greifbarer Nähe ist - und bleibt.

Aus dem internationalen Fachlexikon für Jagdtechniken:

Gabelstock, der: Argentinische Jagdwaffe zur Fixierung von Feldhasen. Der ca. 1,5m lange Holzstock besitzt an seiner Spitze eine Astgabel – breit genug um das Genick des Hasens zu umfassen, schmal genug, um seinen Kopf nicht durchschlüpfen zu lassen. Der Jäger stößt die Gabel in das Genick des Hasens und drückt das Tier damit zu Boden. Entscheidender Nachteil: Der Gabelstock macht den Hasen bewegungsunfähig – mehr nicht. Sobald der Jäger seinen Stock wegzieht, ergreift der Hase die Flucht.

Im Laufe der letzten Jahrhunderte verschmolzen beide Techniken zu einer einzigen. War die Hasenjagd bis zu diesem Zeitpunkt eine individuelle Angelegenheit so bildeten sich jetzt Zweierteams: der Argentinier stieß mit dem Gabelstock zu und der Mexikaner erledigte mit dem Überschlag den Rest. Die Methode erwies sich als derart erfolgreich, dass die Population der in Lateinamerika lebenden Hasen kontinuierlich abzunehmen begann.

Wegen des immer größer werdenden Mangels an echten Tieren gingen die Anhänger der neuen Jagdmethode dazu über ihre Leidenschaft auf künstliche Hasen zu übertragen. Eine neue, aufregende Sportart hatte das Licht der Welt erblickt.

Damit wären wir bei der Gegenwart und dem zweiten, eigentlichen Teil unserer Geschichte:

Der Workshop

Elf Manager der Industrie- und Handelskammer sind zu einem dreitägigen Workshop nach Baden-Baden geladen. Thema der Veranstaltung: *Innovatives Management*. Vor einer Stunde wurden sie mit verbundenen Augen in einen Konferenzsaal geführt und um ein künstliches Lagerfeuer platziert. Dann begann die Geschichte... - aus den Zeiten, in denen die Schnitzel noch nicht aus der Tiefkühltruhe kamen. Jetzt sind die Manager an der Reihe.

Aufgabenstellung:

Durchführung der ersten internationalen Meisterschaft in der argentinisch-mexikanischen Hasenjagd.

Austragungsort des Wettkampfes: Baden-Baden, vor den Arkaden des Kurhauses

Austragungszeit: Übermorgen, von 11.00 bis 13.00 Uhr

Vorbereitungszeit: Ein Tag.

Das finanzielle Budget beträgt 450.- DM.

Einige der Teilnehmer lachen verlegen, sind hin- und hergerissen zwischen Skepsis, Verunsicherung und Lust. Es dauert seine Zeit bis der bizarre Auftrag die Köpfe der Teilnehmer wirklich erreicht und begriffen wird. Nachfragen und Detailerkklärungen folgen, dann ziehen sich die beiden Seminarleiter zurück. Die Gruppe ist auf sich gestellt. Eine Diskussion beginnt: Sollen wir uns darauf einlassen oder nicht?

Während die Seite der Skeptiker - auf der Suche nach dem Sinn - ihre Bedenken an dem Vorhaben äußert, kontert die andere mit einer Gegenfrage: Wie sollte man etwas beurteilen, das noch nie in Erfahrung gebracht wurde?! Sie plädieren für die Durchführung der Aktion und die Verschiebung der Debatte. Im weiteren Verlauf wird ihre Position von der ganzen Gruppe übernommen - ohne Ausnahme.

Mit dem Entschluss das Vorhaben gemeinsam anzugehen, wechselt die Problemstellung - begleitet von einem radikalen Stimmungsumschwung. War man vorher mit „Wenn“ und „Aber“ beschäftigt, lässt die nun wachsende Begeisterung der Teilnehmer nahezu nichts mehr für Unmöglich erscheinen.

Fünfzehn erwachsene Menschen sitzen im Kreis, debattieren mit hochroten Köpfen, lachen, schreien aufgeregt durcheinander und übertreffen sich gegenseitig an Leidenschaft und Erfindergeist.

Zweiter Tag

Wurde die Entwicklung der Sportart, in ihrer ursprünglichen Version, durch den auftretenden Mangel an echten Hasen erklärt, so wird jetzt der Gedanke des Tierschutzes zu ihrem zentralen Ausgangspunkt: Eine alternative Hasenjagd.

Auszug aus der späteren Presseerklärung:

„Wir setzen ein bewusstes Zeichen gegen das sportliche Töten von Tieren. Im Mittelpunkt unseres fairen Wettkampfes steht die traditionelle Fangtechnik – Beute ist lediglich eine Hasenattrappe. In der Pflege dieser Jahrhunderte alten Tradition sehen

wir unseren Beitrag zum Schutz des Hasens. (...) Es ist die lateinamerikanische Antwort auf die olympischen Imperative der alten Welt. “

Eine internationale Meisterschaft bedarf eines global verständlichen Titels, also:

International Association of Argentinian-Mexican Hare Hunting (IAAMHH).

Die Gesellschaft besteht seit 1952 und bedarf selbstverständlich eines Präsidenten. Dieser ist schnell gefunden: Dr. Jaime Gonzale Ortiz-Alvarez. Er kommt eigentlich aus Hamburg, spricht dafür aber ein perfektes Spanisch. Zu ihm gesellt sich eine Pressesprecherin, zwei Wettkampfrichter und ein Arzt für eventuelle Verletzungen.

Damit sind die eigentlichen Wettkämpfer auf sieben Personen geschrumpft, was nach der bisherigen Methode gerade mal drei Jagdteams ergeben würde – zu wenig für eine internationale Meisterschaft.

Die einzige Möglichkeit diesen Zustand zu verändern ist eine Korrektur der Jagdtechnik. Der Hase wird nicht von zwei, sondern von einer Person gejagt, die sich - unter einem schwarzen Tuch verborgen - auf den Boden legt und dem Tier entgegen robbt. Entscheidend dabei ist, keinen Teil seines Körpers sichtbar werden zu lassen.

Damit ist die Zahl der am Wettbewerb beteiligten Länder wieder auf sieben gestiegen und verteilt sich, entsprechend der vorhandenen Sprachkenntnisse der Teilnehmer, auf Irland, Frankreich, Italien, Südafrika, Schottland, Dänemark und Deutschland.

Es folgt die Entwicklung der Wettkampfkriterien. Nur wer sich nahezu geräuschlos und möglichst unsichtbar an den Hasen heranschleicht hat eine reelle Chance.

Die drei „L’s“ entstehen:

- low noise,
- low speed,
- low height.

Um Geräusche objektiv registrieren zu können, braucht es ein Mikrofon das während der Zeit des Anschleichens über den Wettkämpfern gehalten werden soll. Vermittels eines Aufnahmegerätes registriert einer der beiden Kampfrichter dann den vom Jäger erzeugten Geräuschpegel.

Das zur Verfügung stehende Budget reicht allerdings zur Miete derartiger Gerätschaften nicht aus. Doch Not macht erfinderisch. Im professionellen Bereich werden Mikrofone im Freien nur mit Windschutz verwendet. Eine mit Schaf-Fell überzogene Tapetenrolle erweist sich als nahezu perfekte Imitation. Befestigt man sie an einem Teleskopstab (wie er bspw. zum Festerputzen benutzt wird), lässt ein schwarzes Kabel aus der Rolle über den Stab laufen und in einer großen Ledertasche verschwinden die sich der Wettkampfrichter um die Schulter hängt, ist die Täuschung perfekt und das Problem mit einem Einsatz von 25.- DM gelöst.

Eine maximale Zeitdauer des Anpirschens wird festgelegt: 180 Sekunden. „Länger hält ein in freier Natur lebender Hase erfahrungsgemäß nicht still...“ - wie in der späteren Presseerklärung zu lesen sein wird. Erreicht ein Wettkämpfer in der vorgeschriebenen Zeitspanne das Tier, kommen weitere stilistische Bewertungskriterien ins Spiel:

- der finale Sprung,
- das exakte Einsetzen der Astgabel in das Genick des Hasens und
- der scharfe Schrei des Jägers.

Letzterer dient zur Paralysisierung. Während das Tier für Sekundenbruchteile erschrocken und verwirrt um sich blickt, springt der Jäger aus seiner Deckung (schwarzes Tuch) und stößt mit dem Gabelstab zu.

Für die stilistische Beurteilung zeichnet der zweite Wettkampfrichter verantwortlich. Er notiert sich während der Meisterschaft die Bewertungspunkte.

Damit findet das theoretische Gebäude der Geschichte seinen vorläufigen Abschluß. Es ist drei Uhr Morgens, die Hotelbar hat noch geöffnet und niemand fragt mehr nach Sitzungszeiten und Pausen. Im Zentrum des Teilnehmerinteresses steht die Idee, die längst zu ihrer eigenen geworden ist und die Leidenschaft, die sie zu ihrer Verwirklichung treibt.

Design, Organisation, Logistik

„Sein“ heißt wahrgenommen werden und nichts ist wirklicher als die gedruckte in der Zeitung erscheinende Nachricht. Um sie zu bekommen braucht es eine Presseerklärung. Zwei Teilnehmer machen sich an den Entwurf der Texte, zwei andere auf die Suche nach einem örtlichen Werbebüro. Es gelingt ihnen die dortigen Mitarbeiter von der Idee der Jagd zu begeistern und dazu zu bewegen kostenlos ein Logo für die Meisterschaften zu entwickeln: ein Hase von hinten mit Gabelstock im Genick. Logo und Text fließen zu einer Presseerklärung zusammen die Nachmittags den Redaktionen der drei lokalen Zeitungen zugefaxt wird.

Inzwischen hat eine andere Crew bei Tschibo einen Hasen aus Terracotta besorgt und mit roter Farbe lackiert, ein weiteres Team ein kleines Veranstaltungszelt, einen Gettoblaster und ein Megaphon vom Hotel organisiert. Vier Teilnehmer sind mit dem Malen eines acht Meter langen Transparents beschäftigt.

Internationale Meisterschaften ARGENTINIEN MEXICAN HARE HUNTING Baden-Baden

Es soll am Eingang der Wettkampfarena, an den dort befindlichen Fahnenstangen angebracht werden. Die Kurhauswiese erweist sich als idealer Austragungsort für die Meisterschaft. Sie liegt zentral, umrahmt von internationalen Flaggen und gegenüber dem wohl bekanntesten Gebäude der Stadt - dem Spielcasino. Weniger ideal erscheint die Möglichkeit innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit eine Benutzungs-Genehmigung für sie zu bekommen. Die Gruppe entschließt sich das Risiko einzugehen und auf eine offizielle Erlaubnis zu verzichten.

Um die Strecke auf der sich die Jäger dem Hasen nähern visuell zu markieren wird eine zwanzig Meter lange, rote Stoffbahn gekauft. Bis alle Vorbereitungen schließlich zu Ende gehen ist es Mitternacht. Das abendliche Treffen an der Hotelbar hat seinen Charakter geändert. War man tags zuvor damit beschäftigt an der Geschichte zu feilen, so beginnen die Teilnehmer jetzt - den neuen Hotelgästen an der Bar gegenüber – in ihre zukünftigen Rollen zu schlüpfen. Auf deren Fragen nach dem Grund ihres Aufenthaltes verweisen sie auf die morgen stattfindenden Meisterschaften und geben sich als Sportler zu erkennen die ihre

Nation vertreten. Die Gäste werden neugierig, fragen nach und es dauert nicht lange, bis die ersten ihr Bier zur Seite stellen, zum Gabelstock greifen und es selbst versuchen.

Dritter Tag

Der Wettkampf

Aufbruch 10.00 Vormittags. Innerhalb von dreißig Minuten wird das Zelt aufgebaut, die Bahn verlegt, der Hase platziert und das Wettkampfareal mit einem Absperrband versehen.

Kurz vor Beginn erscheint ein Angestellter des Casinos. Über die stattfindende Meisterschaft weiß er Bescheid – er hat es bereits in der Zeitung gelesen. Sein Problem ist die fehlende Genehmigung. Präsident und Pressesprecherin schalten sich ein:

„Keine Frage, der Fehler liegt auf unserer Seite. In Mexiko sind die Modalitäten anders – keine Genehmigungen und so. Auf die Idee muss man erst mal kommen.“

Der Angestellte nickt, das leuchtet ein - trotzdem: „Ich kann Sie hier nicht einfach so weitermachen lassen.“

„Es wäre doch völlig verrückt“ fährt die Pressesprecherin fort „internationale Meisterschaften wegen eines einzigen fehlenden Formulars abubrechen und Sportler aus sieben Nationen wieder in ihre Länder zurück fliegen zu lassen! Zumal die ganze Veranstaltung nicht länger als maximal zwei Stunden dauert.“

Der Angestellte ist hin- und hergerissen zwischen Pflichtgefühl und gesundem Menschenverstand. Dr. Jaime Gonzalo Ortiz-Alvarez zieht einen Hundertmarkschein – den Rest des Budgets - aus seiner Jackettasche: „That´s all we have.“ Was in gewisser Weise ja auch stimmt und das Problem von einer Sekunde auf die andere löst.

Inzwischen sind drei Lokalreporter und ein Pressefotograf im Zelt erschienen. Draußen versammeln sich die ersten hundert Zuschauer, die das Ereignis ebenfalls aus der Zeitung erfahren haben. Einer offiziellen Eröffnung steht nichts mehr im Wege.

Als erste Nation tritt Deutschland an den Start – eine Hommage an den Gastgeber. Der Kampfrichter überprüft das Aufnahmegerät und die korrekte Position des Hasens. Der Sportler legt sich hinter der Startlinie auf den Boden, greift zum Gabelstock und zieht das schwarze Tuch über seinen Körper. Der Wettkampf beginnt.

Neben der Arena ist ein Trainingsparcour abgesteckt. Die Sportler bereiten sich auf den Einsatz vor, wärmen sich auf. Kleider machen Leute: Trainingsanzug, Turnschuhe und ein um den Hals gehängtes Handtuch – vom Manager zum „Hare Hunter“; die Wettkampfrichter in roten Strohhüten, der Präsident im dunklen Anzug mit Krawatte. Erste Interviews finden statt.

Fehlstart durch Frankreich – Wiederholung. Eine kleine Meinungsverschiedenheit zwischen Italien und dem Kampfrichter. Letzterer hat auf seinem Aufnahmegerät ein starkes Atmen des Sportlers verzeichnet, was dieser vehement bestreitet. Der Präsident vermittelt. Sieger der ersten internationalen Meisterschaften im „Argentinian-Mexican Hare Hunting“ wird der Däne Bengt Johanson.

Nach Beendigung des offiziellen Teils wird die Wettkampfbahn für die Zuschauer geöffnet. Eine Schlange bildet sich. Jeder will mal dran. Der ungewöhnliche aber sympathische Jagdsport der Indios scheint auch hierzulande auf großes Interesse zu stoßen. Wie wäre es mit der Gründung einer deutschen Sektion der IAAMHH - Hauptsitz Baden-Baden?!

Auf der Suche nach dem Sinn

Der geneigte Leser, der mit Augenzwinkern und einem Lächeln auf den Lippen, die Geschichte bis zu diesem Punkt verfolgt hat, wird sich fragen was dies alles mit einem Workshop und - vielleicht noch vielmehr - mit seinem Thema „Innovatives Management“ zu tun haben mag. Keine Referate über Leadership und Motivationsfindung, keine Charts über Strategieentwicklung und Kreativität, keine Arbeitsgruppen zu Teambuildingsprozessen, Flexibilität, Visionen oder Erfolgsfaktoren, keine Tests, keine Check-ups... Das Ganze scheint, auf den ersten Blick, mehr einer gelungenen Freizeitgestaltung zu ähneln, als einer auf die Aufgaben modernen Managements zugeschnittenen Fortbildung. Zumal – was erschwerend hinzukommt – die Teilnehmer scheinbar auch noch Spaß daran hatten. Das alles mag sein... beginnen wir also mit dem zweiten Blick.

1. *Was könnte aus den Gegebenheiten einer Unternehmenswirklichkeit anderes entstehen als das, was wir „Routine“ nennen?*

Um den Ist-Zustand eines Unternehmens zu verändern bedarf es eines Perspektivenwechsels auf Seiten der Strategen – des Blicks über den Zaun der alten Denklandschaft hinweg. Das hier geforderte Potential zielt auf ein Verständnis für die Gestaltungschancen des Verfügbaren. Sie liegen dort, wo Wirklichkeit und Möglichkeit sich berühren, wo etwas gedacht wird, das es noch nicht gibt aber geben könnte. Genau an dieser Schnittlinie setzt die Geschichte an. In sie einzusteigen setzt eine wesentliche Erkenntnis voraus: Wirklichkeit ist keine unverrückbare, objektive Gegebenheit, sondern das Produkt menschlichen Denkens und Handelns.

So weit, so gut - doch Papier ist geduldig. Sätze dieser Art werden gelesen und im gleichen Atemzug wieder vergessen. Etwas völlig anderes ist es, Bedingungen zu entwickeln unter denen dieses Wissen am eigenen Leibe erfahrbar wird.

Der Schritt in das Reich der Möglichkeiten, erwies sich für die Teilnehmer als alles andere als einfach. Die Geschichte schien vielen zunächst zu „abgefahren“, zu „schräg“ – zu unwirklich. Eine schöne, witzige Story vielleicht, aber eine jenseits der Welt der Tatsachen, der Macht des Faktischen. Die Fraktion der Skeptiker zielte mit ihren Bedenken ja nicht gegen die Erzählung, sondern gegen das Vorhaben ihrer Realisierung. Die Entscheidung der Gruppe in die Geschichte einzutreten, öffnete das Tor für diese Erfahrung und – für eine weitere...

2. *Wo ein Wille – da ein Weg*

Eine Idee allein mag, im besten Fall, ein guter Gedanke sein, doch erst der Versuch sie wirklich werden zu lassen bringt die Dinge zum Tanzen. Jetzt offenbart sich ihre Qualität, ihr Potential Freiräume zu sprengen und Neues entstehen zu lassen. Der Motor der diesen Prozess in Bewegung hielt, heißt „Wille“ - denn Wollen ist ins Gelingen verliebt und nicht ins Scheitern. „Wollen“ aber setzt Motivation und Leidenschaft voraus, ein Treibstoff der sich nicht durch die Vergabe eines Auftrags entwickelt, sondern durch die Identifikation des Handelnden mit der zu realisierenden Vision.

Sicherlich, es gab eine Vorgabe in unserer Geschichte, aber jeder hatte zugleich die Möglichkeit an ihr zu arbeiten, sie den eigenen Vorstellungen entsprechend weiterzuentwickeln. Es gab die Möglichkeit sich den Stoff im wahrsten Sinne des Wortes *anzueignen*, ihn zu seinem eigenen werden zu lassen. Spätestens jetzt drehte die Situation sich um. Waren die Teilnehmer vorher in einem Workshop, also „im Dienst“, so begannen sie sich jetzt, mit einer Mischung aus Leidenschaft, Interesse, Faszination und gruppenspezifischer Euphorie, in die Geschichte zu verstricken. Man

motivierte sich gegenseitig, steckte sich an und aus der Begeisterung aller erwuchs ein gemeinsamer Willen zur Tat.

3. *Vom Gedanken zur Tat*

Wirklichkeit mag ein Produkt menschlichen Handelns sein, das heißt jedoch nicht, dass alles Denkbare auch immer Machbar wäre. Realität hat ihre eigene Reibungsfläche die genügend Widerstand gegen beliebige Einfälle besitzt. Man muss also beide Seiten im Auge behalten: das Mögliche und das Wirkliche. Es bedarf also auch eines Wissens über kommunikative Infrastrukturen und es bedarf der Fähigkeit andere Menschen für seine Idee zu begeistern (Werbebüro) oder sie neugierig zu machen (Presse). Je weniger Geld dafür zur Verfügung steht, umso mehr sind Kreativität und Phantasie gefragt.