

## *Unnötige Angst des Schüchternen vor dem Alphatier (212, März 2014)*

Gunter Dueck, [www.omnisophie.com](http://www.omnisophie.com)

Als Jugendlicher war ich sehr, sehr schüchtern. Ich wurde Mathematiker und traf an der Uni Göttingen viele andere derselben Sorte. Erst als ich zur IBM wechselte, wurde es etwas lebhafter – aber alles spielte sich ja noch im Wissenschaftszentrum ab. Das wirkliche Leben lernte ich erst spät kennen.

Nach drei Jahren in der IBM Forschung wurde ich zu einem Assessment Center geschickt, wo meine Managementtauglichkeit festgestellt werden sollte. Wir diskutierten in verschiedenen Gruppen über vorgegebene kontroverse Themen, spielten den zukünftigen Manager in Rollengesprächen und trafen harte Probeentscheidungen.

Viele hatten mich gewarnt – ich würde untergehen, weil die Kandidaten aus den Bereichen des Vertriebs und des Services mich an die Wand reden würden. Wissenschaftler würden traditionell als nicht geeignet angesehen, sie wären zu zahm.

Gut, das Assessment begann. Sofort stritten alle anderen los, fast alle spielten den Sitzungsleiter, lauter Alphas. Ich wurde ängstlich und raffte mich dann doch noch auf, etwas zu sagen – nach endlos gefühlten zwanzig Minuten schüchterner Ohnmachtsattacken. Mir war klar, ich musste mich beteiligen, sonst wäre ich ja sofort auf der Streichliste. Ich erklärte dann etwas sachlich ganz Gescheites, worauf sie einigermaßen gut eingingen. Da wurde ich etwas wärmer mit ihnen und kam ganz gut klar. Viel geredet habe ich nicht, hauptsächlich litt ich unter dem Zwang, etwas tun zu müssen. Vor dem Urteil der Jury über mich war ich unsicher, wie ich mich geschlagen hätte.

Sie sagten, sie würden es mir zugute halten, im Laufe meines Lebens (damals hatte ich schon fünfzehn Berufsjahre in der Wissenschaft hinter mir) nur einigermaßen vernünftige Menschen getroffen zu haben, und zwar solche, die rational wären, aber nie cholerisch und nie auf Macht oder Geld aus. Ich würde deshalb aus meiner sehr eingeschränkten Lebenserfahrung heraus stets ganz sachlich reden und hätte wohl wegen meines Prof-Titels doch so einige Überzeugungskraft, sodass ich im Assessment eigentlich ganz gut gewesen sei. Aber im Assessment würden sich die Leute aus Schlauheit nur rational benehmen, da hätte ich wahrscheinlich Glück gehabt. Wenn ich deshalb jemals mit Machtmenschen und Geldhaien zu tun haben sollte, würde ich wohl mit fliegenden Fahnen untergehen. Rationale Menschen seien für Kämpfer so sehr berechenbar, dass sie bei Verhandlungen oder Auseinandersetzungen fast gar nicht zählen würden. Man habe daher einige Sorge, dass ich schweren Schaden nehmen könnte, wenn ich mit nicht-rationalen Menschen zu tun hätte, zum Beispiel mit instinktiven, mit emotionalen etc.

Ich habe damals über die Jury gelächelt. Seltsame Ansichten! Aber sie hatten Recht. Das merkte ich dann als Manager. Ich schwamm deshalb wenig später, wenn sie mich als Manager anschrien, Gehaltserhöhungen wollten, den Vertrag nur unter Knebelbedingungen zu unterschreiben drohten – und immer, wenn es laut wurde, riet mir meine innere Stimme, den Raum schnell zu verlassen und es abzulehnen, mich mit solchen Menschen auseinanderzusetzen. Pfui! Oder nein, nicht pfui – ich schämte mich, so schwach zu sein und nicht zurückschreien zu können, weil ich Gewalt ablehnte (meine rationalisierende Erklärung) oder eben nicht anwenden konnte (faktisch). Ich hatte panische Angst, etwas könnte explodieren oder beliebig eskalieren, wenn nach den Anderen auch noch ich selbst die rationale Ebene verlassen würde, also Öl ins Feuer gösse. Würde dann nicht alles noch schlimmer als es schon war? Ich war hilflos.

Irgendwann belegte ich einen Lehrgang bei Raymond Fein. Dieser Kurs wurde zu einem wichtigen Tag in meinem Unternehmensleben. In „Verhandeln mit Executives“ erklärte er den Umgang mit den Cholerikern oder den „Roten“ in einer bekannten Farb-Charakterlehre (Blau-Grün-Rot, ich bin Blau wie rational). Rationale gewinnen durch Argumente und Expertise, Instinktmenschen durch Körpersprache und Auftreten, am besten durch Charisma. R. Fein schilderte den Machtmenschen als Löwen.

Der chillt den ganzen Tag, dann hat er Hunger, reißt ein Tier und döst wieder. Eine halbe Stunde am Tag muss er unbedingt kämpfen, ein Opfer besiegen und dazu ein paar Mal triumphal laut brüllen. Sonst ist es kein Tag für ihn.

„Und wenn ich nun selbst immer das Opfer bin?“, fragte ich mich. „Wie überlebe ich?“ RF klärte mich über mein Missverständnis auf. Löwen-Menschen müssten nur eben jeden Tag einmal wenigstens für zwanzig Minuten auf voller Betriebstemperatur laufen und dafür ein Opfer besiegen. Und ich würde den grauenhaften Fehler begehen, den Löwen aus Angst vor ihm (innerlich rationalisiert als Antipathie empfunden) zu meiden und ihm nur dann zu begegnen, wenn ich etwas Wichtiges von ihm wollte und deshalb zu ihm MÜSSTE. Folglich würde ich immer dann von ihm besiegt, wenn es um viel für mich ginge. Sonst würde ich ihn ja leider meiden!

Und was soll ich beim Löwen, wenn ich gar nichts von ihm will? „Kämpfen Sie mit ihm, wenn es um nichts für Sie geht, das ist doch klar! Dann verlieren Sie mit Pauken und Trompeten, und der Löwe brüllt.“ Geht es denn dem Löwen nicht darum, bei seinem Sieg etwas Wichtiges zu erreichen? Ich verstand RF voller Erstaunen so, dass der Löwe nur eben die volle Betriebstemperatur für zwanzig Minuten am Tag haben müsste – mit anschließendem Triumph. Aha, und es geht nur um Macht demonstration, nicht um mich? Mir wurde geraten, am Montagmorgen einfach ohne Termin zum Löwen reinzuplatzen und laut schimpfend eine Gehaltserhöhung zu fordern. Etwa so: „Was wollen Sie hier?“ – „Ich stieg gerade die Treppe hoch und merkte, dass ich innerlich wütend bin. Ich will mehr Geld, Löwe.“ – „Spinnen Sie? Sie sind doch als Mitarbeiter höchstens durchschnittlich.“ – „Dann überlege ich zu kündigen.“ – „Dann kündigen Sie doch!“ Und ich gehe wortlos raus. Hinter mir brüllt er. Der Zweck dieses kurzen Schlagabtausches ist es, mich gleich schon einmal am Montagmorgen besiegen zu lassen. Dadurch weiß der Löwe, dass er mich für ein paar Tage im Sack hat und ich Angst habe. Deshalb lässt er mich jetzt eine ganze Woche in Ruhe und ich kann normal rational arbeiten, während der Löwe zur Steigerung seiner Betriebstemperatur andere Opfer auf dem Flur sucht, weil er sich unterkühlt fühlt und aus seiner Sicht langweilt.

Mein Boss schickte mir damals dauernd quälende Mails der Form: „Warum präsentieren wir nicht auf der Konferenz X? Y? Z?“ Er bekam jeden Tag per Post Einladungsflyer zu Konferenzen und ärgerte sich beim Durchblättern, dass nichts Positives über unser Zentrum drinstand. Jeden Tag Fehlanzeige. Ich war dann immer ziemlich bekümmert und brachte gute rationale Gründe per Antwortmail, dass es nicht sinnvoll sei, gerade bei dieser speziellen Konferenz Flagge zu zeigen. Ich wurde mit der Zeit mutlos, das dauernd sagen zu müssen. Er aber wurde ärgerlicher, weil ich immer dasselbe so sehr entschuldigend schrieb. Nach dem Lehrgang bei Raymond Fein änderte ich das. Ich suchte Konferenzen in Las Vegas und auf Hawaii aus und bat um die Genehmigung, bei dieser für unsere Firma hochentscheidende Konferenz mit drei bis fünf Leuten aus unserem Team Präsenz zu zeigen. Da kam mein Chef persönlich und zeigte mir einen Vogel. Nun schickte ich ihm immer mehr sündhaft teure Gesuche für Konferenzen nach Vietnam oder Südafrika. Er lehnte wütend ab und antwortete bald gar nicht mehr. Dann ließ ich es von meiner Seite auch wieder sein – und bekam nie mehr eine Mail mit der herrischen Frage, warum wir irgendwo nicht vertreten wären.

Das war mein erster Anfangserfolg mit einem Löwen. „Von einem Schüchternen, der auszog, das Brüllen ertragen zu können.“  
Schade, dass man so etwas nicht schon in der Schule lernt.