

# *Herzorientierte Wirtschaft*

## *Gruppe und Individuum*

Wohl etwas vom Schwierigsten und heute gleichzeitig etwas vom Wichtigsten ist die Fähigkeit, sich voll und ganz in eine (kleine oder größere) Gruppe einzubringen, ohne seine Individualität aufzugeben.

### **Erste Non-Stop-Weltumrundung im Ballon**

Am besten hat das wohl der Schweizer Psychiater Bertrand Piccard in seinem Buch über die Ballon-Weltumrundung beschrieben, die er und der Engländer Brian Jones 1999 als Erste schafften: „Da wir dauernd und über alles miteinander sprachen, konnten wir darauf verzichten, einen Chef zu bestimmen. Eigentlich waren wir zu dritt, denke ich heute: Brian, ich und dann noch Wir-beide – und Wir-beide tat immer das Richtige zur richtigen Zeit.“<sup>1</sup>

### **Notlandung auf dem Hudson**

Oder gehen wir vom Ballonfahren über zur spektakulären Notwasserung von US-Airways Flug 1549 am 15. Januar 2009 auf dem Hudson-Fluss: Eine außerordentliche Einzelleistung von Flugkapitän Sullenberger, zweifellos. Aber, wie aus dem Unfallbericht klar hervor geht<sup>2</sup>: Eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit von Kommandant und Copilot („Crew Resource Management“) war beim Bewältigen dieser Notsituation existenziell wichtig. Umgekehrt führte die früher übliche starre Hierarchie im Cockpit mehr als einmal zu vermeidbaren Abstürzen: Der Flugkapitän fällt einsame Entscheide und die übrigen Crew-Mitglieder erstarrten trotz besserer Einschätzung der Situation in Ehrfurcht. In der Fliegerei hat man erkannt, dass dies alles andere als optimal ist – und anderswo?

---

<sup>1</sup> Bertrand Piccard, Brian Jones: Mit dem Wind um die Welt  
Piper Verlag, München und Zürich, 5. Auflage Januar 2009, ISBN 978-3-492-23329-3  
Das Zitat findet sich am Ende des Kapitels 4: Aller guten Dinge sind drei

<sup>2</sup> National Transportation Safety Board, Accident Report: Loss of Thrust in Both Engines After Encountering a Flock of Birds and Subsequent Ditching on the Hudson River, US Airways Flight 1549  
<https://www.ntsb.gov/investigations/AccidentReports/Reports/AAR1003.pdf>  
Siehe insbesondere Abschnitt 2.3.5: CRM and TEM During the Accident Sequence

## Ein „Fisch“<sup>3</sup> in der Schweizer Armee – wegen mangelnder Kommunikation

Doch nun will ich mich selbst erlebten Beispielen zuwenden!

Das erste zeigt auf, wie sich mangelnde Kommunikation – eben nicht oder nur ungenügend vorhandenes „Crew Resource Management“ – in einem Team auswirken kann. Das Beispiel ist insofern harmlos, als es zu keinem Zeitpunkt die Gesundheit oder Unversehrtheit von Mensch, Tier oder Umwelt tangierte. Dennoch war es höchst ärgerlich – und es „fuchst“ mich noch heute, nach über 35 Jahren, wann immer ich daran zurückdenke. Weshalb? Weil ich den Fehler durch mein Eingreifen hätte verhindern können!

Damit man die Ereignisse verstehen kann, muss ich einige Dinge aus der Welt der Artillerie erklären. Aus Platzgründen verwende ich zudem einige militärische Abkürzungen, die aber alle in den Fußnoten erläutert sind.

Also: Die kleinste Truppeneinheit in der Mobilen Artillerie ist die Gesch Btrr<sup>4</sup>. Sie enthält in Vollbesetzung sechs Geschütze; bei uns waren es in den WK<sup>5</sup> meist vier. Dazu gibt es die Btrr Flst<sup>6</sup>: Sie ist unter der Leitung des Flt Of<sup>7</sup> dafür zuständig, die vom Schießkommandanten ermittelten und durchgegebenen Zielkoordinaten in die sogenannten Schießelemente umzurechnen, die dann vom Btrr Of<sup>8</sup> über die sogenannte GLA<sup>9</sup> an die Geschützführer weitergeleitet und an den Geschützen eingestellt werden. – Ich selbst war damals Flt Geh<sup>10</sup> in einer solchen Gesch Btrr.

---

<sup>3</sup> „Fisch“: In der Schweizer Armee verbreitete, saloppe Bezeichnung für etwas, was falsch gelaufen ist. Dazu gibt es Steigerungsmöglichkeiten: „Sooo ein großer Fisch“ (man zeigt die Größe mit den Händen an). Oder gar „so groß – Augenabstand!“ Oder „so groß – Pupillengröße!“

<sup>4</sup> Gesch Btrr = Geschützatterie.

<sup>5</sup> WK = Wiederholungskurs: ein in der Regel dreiwöchiger militärischer Ausbildungsdienst, der von den Angehörigen der Armee bis zu einem gewissen Alter jährlich absolviert werden musste.

<sup>6</sup> Btrr Flst = Batterie-Feuerleitstelle

<sup>7</sup> Flt Of = Feuerleit-Offizier: ein Subaltern-Offizier, in der Regel im Grad eines Leutnants oder Oberleutnants.

<sup>8</sup> Btrr Of = Batterie-Offizier: ebenfalls ein Subaltern-Offizier.

<sup>9</sup> GLA = Geschütz-Lautsprecheranlage

<sup>10</sup> Flt Geh = Feuerleit-Gehilfe: Assistent des Flt Of, im Grad eines Soldaten, Gefreiten oder eventuell Unteroffiziers. In der Regel gibt es auf der Flst zwei Flt Geh, so dass eine gegenseitige Kontrolle der ermittelten Schießelemente möglich ist.

Drei Gesch Bttr sind zu einer Abteilung zusammengefasst. Schießen sie im Verband, so erhalten sie ihre Kommandos nicht direkt vom Schießkommandanten, sondern von der Abt Flst<sup>11</sup>.

So weit, so gut. Bei einer Übung schossen unsere drei Gesch Bttr im Verband mit einer weiteren, fremden Abteilung. Das Oberkommando lag bei der Abt Flst unserer Abteilung. Im Verlaufe der Übung wurde nun ein sogenanntes „Auslösen auf Top“ kommandiert: Dabei müssen alle Geschosse zu einem vorbestimmten Zeitpunkt am Ziel detonieren. Die Schwierigkeit dabei ist, dass man den Schuss um die Flugzeit des Geschosses früher auslösen muss – und die kann recht beträchtlich sein und zudem von Bttr zu Bttr verschieden, je nach Schussdistanz (für unsere Gesch Bttr betrug sie damals rund 45 Sekunden). Unser Abt Flt Of<sup>12</sup> war ein kreativer Mensch, der dazu seine eigene, nicht ganz den Reglementen entsprechende, aber m.E. durchaus überzeugende Methode hatte: Der ihm assistierende Offizier auf der Abt Flst (nennen wir ihn einfach Abt Of) gab zwar einige Minuten zuvor durch, wann der Zeitpunkt sein würde, so dass man auf den Bttr Flst die Stoppuhren starten konnte und so die Zeit „im Griff“ hatte. Zudem zählte er aber, um die Genauigkeit zu erhöhen, am Funk respektive über Feldtelefon die Sekunden bis zum gewünschten Detonationszeitpunkt rückwärts ab, gleich einem Countdown. In jeder Gesch Bttr musste man also das Feuer dann auslösen, wenn dieser Countdown bei der Flugzeit angelangt war, die für die eigene Bttr galt.

Leider war dieses nicht standardmäßige Prozedere auf der Flst der „fremden“ Abteilung nicht bekannt. Unweigerlich kam die Rückfrage am Telefon: „Wie geht jetzt das genau?“ Der Abt Of begann des Langen und Breiten zu erklären, während die Stoppuhr unerbittlich weiter tickte. Unsere Bttr hatte die längste Flugzeit, und ich sah es kommen: Der Abt Of würde noch immer bei seinen Erklärungen sein, wenn wir bereits schießen müssten. Ich sah es kommen und tat – nichts. Unser Flt Of müsste es doch merken? Nein. „Unser“ Zeitpunkt war vorbei, als der Abt Of endlich abzuzählen begann. Jetzt – zu spät – die Reaktion unseres Flt Of: „Halt – wir haben Flugzeit 45!“. Der Abt Of war geistesgegenwärtig (wenigstens er) und rettete, was zu retten war: Er kommandierte nun unseren verschiedenen Bttr und

---

<sup>11</sup> Abt Flst = Abteilungs-Feuerleitstelle

<sup>12</sup> Abt Flt Of = Abteilungs-Feuerleit-Offizier

der fremden Abteilung einzeln, wann sie schießen sollten (er kannte die Flugzeiten ja auch).

Unser Flt Of war wütend auf den Abt Flt Of: „Hansjoggi, so kann man kein Auslösen auf Top kommandieren!“ – und ich war wütend auf mich selbst: Warum hatte ich nicht eingegriffen? Den Flt Of rechtzeitig angestupst, auf die Stoppuhr ge-deutet und gesagt: „Egal, wie lange der noch plappert – bei diesem Zeitpunkt müssen wir schießen“? Oder selbst anstelle des Flt Of dem Bttr Of, zum richtigen Zeitpunkt und genügend überzeugend, „Feuer“ kommandiert? Oder ihm gar das Mikrofon der GLA aus der Hand genommen und selbst „Feuer“ hineingerufen?

Ich versuchte meinen Seelenfrieden noch zu retten und gleichzeitig unseren Flt Of zu „trösten“, indem ich ihn fragte: „Fällt das im Ziel überhaupt auf, wenn die Geschosse nicht genau gleichzeitig detonieren?“ (Ich hatte selbst noch nie Gelegenheit gehabt, ein ähnliches Artillerief Feuer im Zielgebiet zu beobachten.) Doch er zerstörte meine Hoffnungen: „Oh ja, das sieht man sehr gut“.

Das war wohl das typische Beispiel einer Blockade, hervorgerufen durch das offiziell herrschende Hierarchie-Gefälle zwischen dem Flt Of im Grad eines Oberleutnants und mir, damals noch „einfacher Soldat“. Das Schlimmste: Ich bin überzeugt, der Flt Of hätte mein Eingreifen zwar nicht erwartet, aber definitiv gutgeheißen. Die Blockade existierte einzig und allein in meinem Kopf! Ob ich wohl den Mut zum Eingreifen gehabt hätte, wäre ich schon Gefreiter gewesen?

### **Gleich nochmals der Militärdienst**

Ein ganz anderes Erlebnis aus meinem Militärdienst, anlässlich eines Winter-einsatzes mit der Mobilen Artillerie (bei uns waren das damals noch von Lastwagen gezogene Kanonen): Auf der Rückfahrt im Konvoi wurden wir eingeschneit und mussten stundenlang auf den Schneeflug warten. Da weit und breit kein Gebäude in Sicht war, blieben wir auf den Fahrzeugen. Wir waren eine Basler Einheit, viele waren aktive Fasnächtler („Karneval-Treibende“) und hatten ihre Piccolos („Miniatürk Querflöten“) mitgebracht. Plötzlich ertönten von einem der Lastwagen zaghafte Piccolo-Klänge – ein bekannter Fasnachts-Marsch. Ein zweites Piccolo von einem andern Lastwagen fiel ein... Am Schluss erklang von allen Lastwagen ein perfektes Fasnachts-Konzert. Unvergesslich!

Der Kommandant, ein Aargauer, machte danach leider einen Fehler, indem er ins Aufgebot zum nächsten WK den scheinbar harmlosen Satz schrieb: „Piccolos nicht vergessen!“ In jenem WK hörte und sah man kein einziges Piccolo...

### **Das enttäuschende Beziehungs-Seminar**

Auf einander hören ist oft auch ein Thema in Seminaren, welche die Kommunikation von Paaren zum Inhalt haben. Meine Ex-Frau und ich besuchten einmal ein solches Seminar. Das Leiterpaar machte mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern folgende Übung: Wir mussten die Augen schließen, während sie einen uns unbekanntem, komplex aufgebauten Gegenstand zirkulieren ließen. Wir sollten ihn nur ganz kurz halten und gleich wieder weitergeben. Anschließend schilderte jede und jeder, was sie oder er in der kurzen Zeit ertastet hatte.

Nun, der Gegenstand war eine Kartonschachtel, die auf allen Seiten mit den verschiedensten anderen Gegenständen beklebt war. Klar, dass alle etwas anderes berührt hatten und die Schilderungen entsprechend auseinanderklafften. Die Seminarleiterin und der Seminarleiter zeigten uns die Schachtel anschließend – und ließen es bei der Aussage bewenden, das illustriere eben, dass es keine „richtige“ oder „falsche“ Sicht der Dinge gebe und dass man in einer Beziehung verschiedene Sichtweisen nebeneinander stehen lassen soll.

Ein für mich sehr unbefriedigendes Fazit, hätte ich mir doch gewünscht, dass wir als Gruppe gemeinsam eine Synthese der verschiedenen Teil-Wahrnehmungen versucht hätten, um uns so (noch bevor uns die Schachtel gezeigt wurde) der wahren Gestalt des Gegenstandes zu nähern. Was soll es denn bringen, Wahrnehmungsfragmente einfach unbearbeitet nebeneinander stehen zu lassen?

### **Ein lehrreiches Date**

Als meine Ex-Frau und ich längst nicht mehr zusammen waren, hatte ich Gelegenheit, den Wert der Synthese verschiedener Wahrnehmungen eindrücklich zu erfahren. – Anlässlich eines Dates besuchte ich mit einer netten Frau ein Silvesterkonzert. Wir fuhren in ihrem Auto und sie beklagte sich, sie hätte den Wagen vor einem Jahr neu gekauft, aber von Anfang an würde irgendwo etwas klappern. Ich hörte das Geräusch auch, das von der Seite der Fahrerin zu kommen schien. Sie meinte, das sei besonders rätselhaft: Noch jeder Beifahrer hätte das Geräusch auf ihrer Seite geortet, während es für sie klar von der Beifahrerseite her komme.

So. Wäre ich dort stehen geblieben, wo die Leiter des Beziehungs-Seminars es getan hatten, hätte ich mir gesagt: Schön, wir hören es verschieden. Ich bin o.k., sie ist o.k. – und das Klappern ist auch o.k., deswegen geht die Welt nicht unter.

Aber ich war und bin eben auch Ingenieur, und so dachte ich weiter: Wir sind doch beide nicht blöd, also müssen wir beide recht haben. Wenn aber sie das Geräusch von meiner Seite hört und ich von ihrer Seite, muss es von der Mitte kommen. Allerdings: Zwischen uns ist nur Luft! Wirklich? Bei genauerem Hinhören kam es doch eher von oben. Also das Dach zwischen uns abtasten (es war Nacht, man sah deshalb im Wageninneren kaum etwas). Da war etwas, und wenn ich da drückte, hörte das Geräusch auf. Eine Klappe war es, die sich öffnen ließ, und darin lag eine Sonnenbrille... – Wie sich herausstellte, hatte die Frau diese im Handschuhfach ihres alten Autos gelassen; der Autohändler verstaute sie in dem speziell für Sonnenbrillen gedachten Fach, von dessen Existenz die Käuferin aber nichts wusste...

P.S. Eine Beziehung ist aus diesem Date nicht geworden. Aber offensichtlich ist uns beiden die Episode in Erinnerung geblieben: Sie hat sie ihrem späteren Partner erzählt und ich kann sie nun in diesen Text einbauen...

## **Fazit**

Alle diese Episoden haben das gleiche Thema: Zusammen sind wir mehr als die Summe der Teile. Das Wichtige, von dem ich fest überzeugt bin: Das kann auf rein rationaler Ebene nicht funktionieren, dazu braucht es eine subtile Verbindung auf der affektiven, eben auf der Herzensebene.

Letzte Änderung: 21.05.2018 M.BI.