

17. Der Neid fällt auf

Wir waren diesmal näher an den Fliegerhorst gezogen. Schräg gegenüber wohnte ein Pilot aus der Fliegenden Staffel. Er war ebenfalls gerade erst aus dem Rheinland herversetzt worden. Jedoch aus der anderen Staffel, der 2. Fliegenden. Seine Frau erwartete gerade ihr erstes Kind. Leider konnten wir den acht Kilometer langen Weg zur Arbeit nicht zusammen fahren, denn ich hatte gänzlich andere Dienstzeiten in der Fliegertheorie. Er war bereits Fluglehrer. Brachte den Schülern nach Abschluss der Fliegertheorie TORNADO-Fliegen bei. Jetzt noch hier im Geschwader, später zusammen mit mir in der bald zu eröffnenden Ausbildungseinheit in New Mexico. Für die Schüler machte das alles kaum einen Unterschied. Theorielehrer – Praxislehrer. Die Schüler wurden nach Wegfall der ALPHA-Jet-Ausbildung in Fürsty nunmehr direkt auf TORNADO geschult. In gut eineinhalb Jahren, wenn die Ausbildungsstaffel in den USA fertig wäre, sollte hier auch die eine verbliebene geschlossen werden. So der aktuelle politische Wille. Alles musste umziehen: Theorie, Simulator und Fliegende Staffel. In den USA wollte man zukünftig jedoch alle mit Schülern fliegen lassen. Auch die Unterrichtenden aus der Fliegertheorie. Das war bisher nie so. Dafür brauchten wir dann die Fluglehrerberechtigung.

Ich war übrigens der einzige aktive Pilot der Fliegertheorie. Major Stein hatte aus gesundheitlichen Gründen vor Jahren seinen Flugschein abgeben müssen. Die anderen drei waren lehrberechtigt, aber keine Piloten. Sie waren Waffensystemoffiziere: Alfred, Bernd und Jens. Bernd sollte später die Ausbildung in den USA als Leiter übernehmen. Die anderen beiden waren mit Major Stein aus Cottesmore hergekommen. Alle waren super nett. Ich kam bestens mit ihnen aus. Die Konstellation mit mir und drei WSO hatte allerdings einen großen Nachteil, denn Alfred, Bernd und Jens konnten meine Unterrichtsstunden und Simulatorflüge nicht übernehmen. Anders herum genauso. Die jeweiligen Aufgabenbereiche waren zu komplex und zu unterschiedlich. Stein hatte als fachlicher Leiter viele administrative Dinge zu erledigen, ich übernahm also teilweise seine Unterrichtseinheiten und Simulatoren. Noch weniger Zeit zum Fliegen in der Staffel. Na klasse! Das hatte ich mir wirklich anders vorgestellt. Fast täglich saß ich im Simulator. Wenn ich mal in die Staffel gehen konnte, dann gerade noch rechtzeitig zum Briefing, der Flug-Vorbesprechung. Andere mussten für mich die Formation mit planen, vorbereiten. Gut

20 Minuten Flug-Vorbesprechung blieben mir, um einen Einblick in das meist komplexe Flugvorhaben zu bekommen. Dann ab zum Jet. 90 Minuten später Landung, umziehen. Keine 15 Minuten danach war ich wieder aus der Staffel verschwunden. Musste meinen eigentlichen Job erledigen, unterrichten, vorbereiten, Simulatorflüge betreuen. Im Grunde angenehm, Leerlauf gab es nicht. Diesen hatten die anderen übrig gebliebenen nicht lehrberechtigten Flieger-Asse der Staffel inzwischen zur Genüge. Lehrer hatten immer ausreichend zu tun. Der Rest saß häufig rum, zum eigenmotivierten Lernen fehlten die Ziele. Der neue Auftrag des Geschwaders lag allein darin, junge Luftfahrzeugbesatzungen aus- und weiterzubilden. Das ging aber vorrangig nur mit Lehrern. Nicht mit Einsatzbesatzungen. Sie kamen also nur zum Fliegen, wenn die Einsetzer es im Rahmen des Ausbildungsauftrages einrichten konnten. Und das führte zu reichlich Ärger und Frust. War nämlich der eine schon seit vier Tagen nicht mehr in der Luft gewesen, so kam ein anderer bereits zum zweiten Mal in dieser Zeit ins Flugzeug. Neid entstand. „Warum fliegt der schon zum dritten Mal? Ich bin diese Woche noch gar nicht geflogen“, hörte man von den Einsatzbesatzungen. Ich war echt froh, dieser Gruppe nicht angehören zu müssen. Denn, wenn ich nicht fliegen konnte, stand das früh fest und war verlässlich. Ich hielt mich fein heraus.

Die Verteilung der jeweiligen Flüge ist kein Lotteriespiel, obwohl es manchmal so wirkt. Die Einsatzoffiziere, Einsetzer genannt, fliegen selbst wenig, sitzen im Büro der Staffel und machen sich Gedanken, wie Auftrags- und Ausbildungsinhalte und -programme am effektivsten durchgeführt werden können. Sie sprechen sich dafür mit Wartung und Flugzeugtechnik ab. Bestimmen zusammen, welche Jets wann und wie eingesetzt werden. Dann verteilen sie die Jets auf die zur Verfügung stehenden Crews. Ab und zu fliegen sie auch selbst, damit sie es nicht verlernen. Doch auf jeden Fall kommt das Fliegen zu kurz bei ihnen. Das, wofür sie eigentlich auch mal zum Bund gegangen sind. Aber warum machen die das dann? Ganz einfach: Es sind reine Karriereposten. Wenn man Einsetzer gewesen ist, wird man schneller befördert, kann Staffelpapier werden. Es gibt jeweils zwei bis drei Einsetzer pro Staffel. Oberstes Gebot von ihnen war es zu dieser Zeit, erst den Ausbildungsverpflichtungen der Flugschüler nachzukommen. Danach kamen Übungsflüge für die Lehrberechtigten. Erst als letztes erhielten Einsatzbesatzungen verfügbare Flugzeuge. So kam es bei ihnen gerade vor dem Hintergrund der immer weniger zur Verfügung stehenden

Flugstunden schon mal zu tagelangem Warten auf nur einen einzigen Flug. Und zwischendurch: Pause!

Jüngere Besatzungen sind es nicht gewohnt, sich selbst zu beschäftigen, Ersatzbefriedigungen zu suchen. Jahrelang werden sie in fest strukturierte Ausbildungen eingeplant. Das Fliegen, ja die Staffel wird zur Heimat für die meisten. Man muss sich um nichts Gedanken machen. Einsetzer haben natürlich ihre Lieblinge. Welche, die sie mehr mögen, so auch mehr fliegen lassen. Jeder von uns kennt so etwas. Den einen mag der Chef mehr, den anderen weniger. Warum Vorgesetzte so handeln, ist verschieden. Sympathien sind ja auch immer verschieden. So auch bei unseren Einsetzern. Mit einigen verstand man sich privat gut. Oder die Ehefrauen verbrachten Zeit miteinander. Vielleicht teilte man ein gemeinsames Hobby. Zu der Zeit waren Bowlen und Computerspielen echte Renner. So war eine gerechte und neutrale Verteilung der Flüge nahezu unmöglich. Zudem wechseln die Einsetzer auch heute noch quasi täglich. Es ist schwer, eine Kontinuität in die Flugstundenstatistik zu bekommen. Der eine Einsetzer weiß häufig nicht, wie der vorherige seine Piloten oder WSO eingeplant hatte. Das hat sich Dank technischer Hilfsmittel wie Microsoft Excel etwas verbessert. Doch letztendlich liegt es einzig und allein an den Einsetzern, wie Jets und somit Flüge verteilt werden. Man sollte sich dementsprechend gut mit ihnen stellen.

Sollte sich ein Staffelführer, von dem man Neutralität erwarten kann, mal unerwartet in diese Dynamik einmischen, kommen ihm diejenigen, die sonst Gruppen oder Seilschaften bilden, leicht quer, lassen ihn im passenden Moment einmal auflaufen. Auch Chefs sind von ihren Angestellten abhängig. Mitglieder solcher Gruppierungen sind selbstverständlich bemüht, nach außen hin wenig verwundbar, unantastbar zu sein. Man verschafft sich Absicherungen. In der Hauptsache werden dabei Informationen über andere gesucht, die bei Bedarf nützlich sein könnten. Vorgesetzte hüten sich regelrecht davor, eingefahrene Gruppen und Seilschaften anzugehen. Lieber tolerieren sie sie. Lassen sie in gewissem Rahmen für sich arbeiten. Es ist ein sehr dynamischer Prozess. Nicht nur für die Führung. Wenn man nämlich als einfaches Staffelmittglied vermeidet, zu sehr hineingezogen zu werden, riskiert man Ausgrenzung. Besser ist es, sich zu integrieren, zur Gruppe der Starken zu gehören, bei den Beliebten zu sein. Fast immer findet man informelle Führer in diesen Gruppen. Das sind derjenigen, die tatsächlich Vor- und Leitbild für andere sind, auf die man schaut, von denen

man sich führen lässt. Und das ist nicht notwendigerweise auch einer der offiziellen Vorgesetzten.

Das bringt mich zum Führen von Menschen. Bei der Bundeswehr auch gern „Menschenführung“ genannt: Hierzu kann man generell Folgendes sagen: Es gibt aufgaben- oder beziehungsorientiertes Führen. Beim ersten Verhalten plant, koordiniert, steuert und bewältigt der Chef fachliche Themen und Sachbezüge mit. Beim zweiten und problematischeren Verhalten sorgt der Chef nur für die entsprechende Rollenverteilung. Er überwacht die Einhaltung von Regeln, richtet verstärkt den Führungsstil an der Situation aus. Hält sich aber aus fachlichen Dingen meist raus. Zur Vermeidung von Konflikten greift er aber verstärkt mit in das Geschehen ein. Eine Symbiose von beidem ist der Optimalfall. Der Vorgesetzte sollte sich auch mit seinem Stil stets an bekannten Merkmalen der zu führenden Gruppe ausrichten. Aufgrund immer größer werdender Leistungsanforderung der Gesellschaft hat eine zur Führung eingesetzte Person meist immer weniger fachliche Kompetenz. Das ist einfach so. Häufig geringere, als die ihm unterstellten Fachbereiche und Sachbearbeiter. Das ist den Vorgesetzten durchaus bewusst. Sie suchen aus diesem Grund ihre Position verstärkt im beziehungsorientierten Führungsstil. Dass gerade in diesem sozial geprägten Bereich unglaublich viele Fehler entstehen, muss ich nicht ausdrücklich erwähnen. Insgesamt also ein recht großes Problemfeld.

In der Psychologie sind auf dieses problembehafte Verhalten aufbauend drei grundlegend unterschiedliche Führungsmodelle bekannt, auch Thesen genannt, die auf dem eigentlichen Führungsverhalten aufbauen. Wenn ein Vorgesetzter sich von Geburt an zum Führen eignet, also im Grunde alles richtig macht, dann spricht man von der Great-Person-Theorie. Diese ist verständlicherweise so gut wie nie anzutreffen. Eine Stufe darunter kennen wir den Situationsansatz. Heißt, dieser ist vorhanden, wenn ein Vorgesetzter ein meist angemessenes Führungsverhalten zeigt. Erwartet man nun in bestimmten führungsverlangenden Situationen ein bestimmtes Verhalten vom Chef, zeigt er dieses aber nicht oder nur unzureichend, dann nennt der Fachmann dies das Kontingenzmodell. Leider ist das Kontingenzmodell auch am häufigsten anzutreffen. Dieses bietet folglich, da es ja aus einer Mangelsituation entstanden ist, perfekte Rahmenbedingungen für die Co-Existenz von informellen Führern. Denn solche informellen Führer zeigen Unterebenen klar und deutlich, dass sie Entscheidungen treffen,

Probleme lösen können. Es bleibt also die Frage: Wie kann man am besten bei einer für sich vorteilhaften Gruppe dabei sein?

Erkennt man eine solche Gruppe oder Gruppierung, von der man weiß, sie hat Macht und Einfluss, so sollte man versuchen, sich kontinuierlich aber zurückhaltend darin einzubringen. Nicht auffallen, aber doch soziale Netzwerke suchen und nutzen, dabei anfänglich ja nicht mit übermäßigem Engagement auffallen. Sozusagen am Anfang nur „mitschwimmen“. Bereits etablierte Gruppenangehörige fühlen sich dadurch nicht in ihrer Position bedroht. Dann kann man relativ sicher sein, nicht gleich auf der benachteiligten Seite zu landen. Und wer möchte das schon? Sich ungerecht behandelt fühlen? Es schwerer als nötig haben? Man will lieber einer von vielen sein. Es einfach bei der Arbeit haben. Im Leben. Man möchte sich mit Kollegen verstehen.

Doch als reiner „Mitschwimmer“ oder „Mitläufer“ in einer solchen Gruppe beginnt man irgendwann sich zu wundern: Ich kann doch viel mehr, warum soll ich das nicht zeigen? Ich will auch aufsteigen, Karriere machen! Ab jetzt wird's gefährlich. Diese Gedanken und Ansätze sind grundsätzlich bei quasi jedem von uns vorhanden. Wir riskieren damit, irgendwann in der Gruppe aufzufallen und ganz oder teilweise von der sicheren Umgebung ausgeschlossen zu werden. Eine Gratwanderung, gebe ich zu. Wenn man sich im Vorfeld hierüber bewusst ist, seine Wahrnehmung entsprechend sensibilisieren kann, dann vermag man einen eventuell negativen Verlauf der Dinge früh zu erkennen, also rechtzeitig zu handeln und die Gruppe zu seinem Vorteil zu nutzen. Wann der richtige Zeitpunkt ist, kann nicht im Voraus gesagt werden. Vorgesetzte erhoffen sich übrigens durch Toleranz dieser Vorkommnisse Kontrolle. Äußerst paradox finde ich das. Fragen Sie sich einmal selbst: Wie wird an meiner Arbeitsstelle geführt? Mit welchem Stil? Was kann mein Chef wirklich? Wer kann dort mit wem am besten? Wer trifft sich mit wem auch privat? Und wer ist ein informeller Führer?

Die Jungs mit Lehrberechtigung flogen sich wirklich „den Arsch ab“. Andere saßen rum. Fluglehrer zu sein ist schon immer ein Privileg gewesen. Zur Ausbildung hierzu soll von der Führung eigentlich auch nur entsandt werden, von dessen überdurchschnittlicher Leistung man überzeugt ist. So weit die Theorie. In der Realität ist es klar anders. Es werden Begünstigte, Beliebte geschickt. Notwendige Voraussetzungen werden dann passend hingebogen. Das trifft nicht nur für die Ausbildung zum Fluglehrer zu. Auch auf fachliche Weiterbildungen oder Lehrgänge lässt sich dieses Prinzip frei übertragen. Sicher, zu einem

gewissen Teil wird natürlich auch auf Leistung geachtet, damit die Entscheidung bei genauem Hinsehen mehr oder weniger nachvollziehbar bleibt. Wie soll man anders die gewählten Personen seinen eigenen Vorgesetzten gegenüber rechtfertigen? Eine wirklich gerechte Leistungsbeurteilung und Förderung sucht man jedoch meist vergebens.

Mir mangelte es zu der Zeit stark an kontinuierlicher Praxis. Ich kam nur noch selten zum Fliegen. Dies ist aber grundlegende Voraussetzung für gute fliegerische Leistungen. So kristallisieren sich in Fliegerstaffeln dann auch schnell Personenkreise heraus, die für eine spätere Ausbildung zum Lehrer vorgesehen sind. Die Lieblinge der Einsetzer oder des Chefs eben. Denn sie kommen häufiger zum Fliegen, werden protegiert. Hätte man andere in der Tat stärker gefördert, würden die es sicherlich auch schaffen. Doch die Chance erhalten sie meist gar nicht. Obwohl ich auch in meiner bisherigen Laufbahn zu den Begünstigten gehört hatte, sind mir diese Auswirkungen von Gruppenbildungen höchst zuwider. Alternativen hat man im Grunde nicht, will man seine Ziele tatsächlich erreichen, nicht frühzeitig auf der Strecke bleiben. Steckt man erst einmal drin, merkt man es selbst weniger. Außenstehende erkennen es eher. Doch was können die schon tun? Wollen sie doch selbst gerne immer dazu gehören.

Dadurch, dass ich in der Fliegertheorie schon auf einer Lehrerstelle saß, war ich überzeugt, andere respektierten mich allein wegen meiner Leistung. Nicht deshalb, weil die, die entscheiden konnten, mich mehr mochten und das war allgemein bekannt. So weit meine damals sehr idealistische Vorstellung. Ich war der Meinung, zu Unrecht aus der Staffel wegversetzt worden zu sein. Keine gerechte Chance bekommen zu haben. Meine Leistungsbereitschaft hatte jetzt trotzdem gesiegt. Es hatte sich offenbar gelohnt, unentwegt Einsatz zu zeigen. Am Ball zu bleiben. In gut einem Jahr sollte meine Lehrerausbildung beginnen. Einsatzpiloten verstehen generell wenig von Tätigkeiten im hinteren Cockpit eines Kampfjets. Dafür sind die Aufgaben zu verschieden. Man sitzt zwar gemeinsam in einer Maschine, ja. Und man redet ununterbrochen über internen Funk miteinander, da man die gleichen fliegerischen Aufgaben erfüllt. Doch beschränken sich beide Besatzungsmitglieder ausschließlich auf ihren Teil des Waffensystems. Piloten kennen sich nicht im hinteren Cockpit aus und WSO verstehen nichts davon, was im vorderen Pilotensitz während eines Fluges geschieht. Die Ausbildungen sind verschieden, und das manuelle Fliegen gehört bei den Waffensystemoffizieren nicht dazu. Anders als in der zivilen Fliegerei,

bei der beide Piloten die gleiche Ausbildung absolvieren müssen. Einen vergleichbaren Wissenshorizont teilen. Bei der Bundeswehr verbindet man beide Tätigkeitsfelder erst als Fluglehrer oder WSO-Lehrer und gewinnt so genauere Einblicke in den anderen Arbeitsplatz.

Inzwischen hatten wir wieder Sommer und ich war extrem froh, zurück am Meer zu sein, mich mit Segelfreunden treffen zu können. Svetlana nahm nicht gerne an meinen Unternehmungen teil, sie konnte die meisten Jungs nicht leiden. Einer von uns musste zudem auf Patrick aufpassen. Halt, werden Sie sagen. Der Typ geht segeln und die arme Ehefrau sitzt zu Hause? Nein, dem war natürlich nicht so. Svetlana ging nun deutlich verstärkt ihrem Aerobic-Sport nach. Inzwischen so sehr, sie hatte ihre Ausbildung zur Übungsleiterin vor unserem Umzug erfolgreich beenden können, dass sie als Trainerin Stunden gab. Ich konnte Svetlana behilflich sein. Da ich den Besitzer des Fitnessstudios recht gut kannte, nahm ich dort auch nach meiner Rückkehr mein Training auf. Gelegentlich brachte ich nun Schüler aus der Fliegertheorie mit. Wir spielten Squash, gingen in die Sauna oder trainierten zusammen. Ich hatte Spaß und der Besitzer neue Mitglieder. Eine Hand wäscht eben die andere. Aus diesem Grund stellte er Svetlana als Gegenleistung für die vorübergehenden Anmeldungen ein. Das müsste doch ihr Selbstbewusstsein aufbessern, vermutete ich. In letzter Zeit war sie sehr mit den Nerven runter gewesen. Hatte Psychologen und Therapeuten um Hilfe gebeten. Ging regelmäßig zur Maltherapie, Gruppendiskussionen oder zu Einzelgesprächen. In den offenen Kursen versuchte ich, allein schon aus Solidarität, mit dabei zu sein. Ich unterstützte sie. Leider saß sie dennoch deprimiert und perspektivlos herum, weinte häufig vor sich hin. Es musste doch einen Weg geben, sie glücklicher zu machen! Ich wollte es unbedingt! Im Grunde konnte sie doch wirklich zufrieden mit sich sein. Mit dem, was sie erreicht hatte. War sie nicht gerade erst vor einigen Jahren nur mit Koffern aus Sibirien gekommen? Das war ein kompletter Neuanfang. Stell' ich mir wirklich schwer vor. Sie war an einen zweifelhaften Typen geraten, der mit geklautem Zeug regelmäßig der Polizei auffiel. Auch gab es eine Zeit, als sie mit Freunden Drogen nahm. Doch zum Glück war sie von allem losgekommen. Alles schien inzwischen gut für sie zu laufen. Sie rauchte nicht mehr, wir hatten einen gesunden Jungen, der strahlte, wenn man ihn anlächelte. Dazu den Aerobic-Job, der ihr Spaß machte. Auch die Abhängigkeit von Sozialhilfe und Mietzuschüssen gehörte definitiv der Vergangenheit an. Wir wohnten in einem schönen Haus mit Garten.

Svetlana fuhr Cabrio und hatte Zeit für sich. Sie hatte Freunde gefunden. In Zukunft sollte es sogar nach Amerika gehen. Sie könnte eine neue Sprache lernen, Eindrücke eines fremden Landes gewinnen. In finanzieller Sorglosigkeit leben. Das Haus, das ich in den USA anmieten wollte, sollte Swimmingpool und Doppelgarage für unsere Autos haben. Ein Leben mit allen Extras, wie man so schön sagt. Von all dem hatte sie mit Sicherheit nie zu träumen gewagt. Warum machte sie das alles immer noch nicht glücklich? Ich konnte kein Lächeln in ihrem traurigen Gesicht entdecken. Das störte mich wahnsinnig. Ich wollte stets an der Seite einer starken, optimistischen Frau leben. Mein Leben mit jemandem teilen, der, ebenso wie ich, mit beiden Beinen im Leben steht. Ich brauche Dynamik und Tatendrang. Ich will mich, natürlich zusammen mit meiner Partnerin, neuen Herausforderungen stellen. Svetlana war nicht so ein Mensch. Wir führten darüber unentwegt Gespräche, ich munterte sie auf. Sie schien einfach keine Ziele zu besitzen. Heute weiß ich, warum das so auf mich wirkte. Denn Ziele hatte sie schon. Teilweise sogar schon erreicht. Nur konnte und wollte sie mir diese nicht freiwillig mitteilen. Nicht zu dem Zeitpunkt.

Meine Fliegertheorie-Kollegen vermittelten mir das Gefühl, gute Arbeit zu leisten. Eine richtige Einweisung in meine Tätigkeit hatte ich immer noch nicht erhalten. Trotzdem waren alle froh, mich im Team zu haben. Auch unsere Schüler ließen mich das anhaltend spüren. Ihre Zufriedenheit wurde bald dem Chef der Fliegenden Staffel, Major Fallbaum, bekannt, denn Stein gab regelmäßig Lehrgangskritiken an ihn weiter. Sie waren durchweg positiv für alle von uns. Ich wusste das, trat meinen Dienst gerade deswegen noch selbstbewusster und mit noch mehr Freude an. Für Aktivitäten mit den Jungs aus der Staffel blieb mir nun überhaupt keine Zeit mehr. Ich hatte außerdem keine Lust, meine geringe Freizeit mit Bowling oder Computerspielen zu verbringen. Die Staffel traf sich meist nach Dienstschluss. Mit Bowlen fing alles an. Als kleine Betriebssportgruppe. Im Laufe der Zeit fanden sich mehr und mehr Interessierte. Sogar Ehefrauen kamen dazu, nach kurzer Zeit war eine vollständige Mannschaft entstanden. Bald eine zweite und sogar dritte. Ranglisten wurden fortan mit Excel-Tabellen nach jedem Spieltag neu ermittelt. Je nach Leistung stieg man auf oder ab. Der Nachrichtenoffizier der Staffel führte diese Listen. Auch mich baten sie mitzuspielen. Meist traf man sich abends und an den Wochenenden, was für mich nicht in Frage kam. Nach dem Dienst passte ich auf Patrick auf, Svetlana ging fast jeden Abend in der Woche zum Aerobic. Und

am Wochenende wollte ich als leidenschaftlicher Segler bestimmt nicht auf eine Bowlingbahn gehen. Verbrachte lieber meine Zeit am Strand und auf dem Wasser. Ich lehnte dankend ab. Neben Bowling traf man sich nun auch zum gemeinschaftlichen Computerspielen. Der Eurofighter-Simulator war gerade neu herausgekommen. Die meisten hatten sich für teures Geld Steuerknüppel, Schubhebel und Pedale gekauft, um authentisch spielen zu können. Sie schlossen sich gemeinsam im Bunker ein und zockten. Manchmal von Freitagabend bis Sonntagmorgen, wenn mal nicht gebowlt werden musste. Absolut nichts für mich. Reine Zeitverschwendung. Ich setze mich doch nicht an sonnigen Tagen in den Staffel-Bunker, um Computer zu spielen. Am Strand wimmelt es von Menschen, die Beachvolleyball spielen, segeln, Spaß haben. So grenzte ich mich auch hier deutlich von der Staffel ab.

Tja, und wenn man sich immer von allem ausschließt, sich fernhält, kein Interesse zeigt, zur Gemeinschaft gehören zu wollen, wird man irgendwann auch als Außenseiter behandelt. Da kann man machen, was man will. Dass ich mir damit selbst schadete, kam mir nicht in den Sinn. Ich setzte mich konsequent ab, machte mein eigenes Ding. Noch dazu mit Menschen, die nicht der Bundeswehr angehörten. Meinen Segelfreunden. Das ist selten. Meist verbringt ein Soldat seine Freizeit mit Gleichgesinnten und Arbeitskollegen. Viele suchen wahrhaft jahrelang nach Freundschaften außerhalb des Dienstbetriebs. Finden aber keine. Durch das Segeln kannte ich jede Menge Leute. Mit Sicherheit fiel das auch anderen auf. Ach ja: Wie viele Ihrer Freunde und Bekannte haben Sie eigentlich durch Ihr Arbeitsumfeld kennengelernt?

Ehrlich gesagt, jeder ist gelegentlich neidisch auf andere. Denken Sie nicht auch? Wer kennt diesen Spruch nicht: Das Gras ist immer grüner auf der anderen Seite des Zauns! Meinen eigenen Neid hatte ich seit frühester Kindheit versucht, auf ein akzeptables Minimum zu reduzieren. Im Grunde genommen ist ein bisschen Neid ja ganz gut. Er ist Ansporn, es den anderen gleich zu tun. Ein guter Weg zur eigenen Leistungssteigerung. Konkurrenz belebt meist das Geschäft. Dass jemand aber missgünstig ist und andere darunter leiden, vielleicht sogar Schaden nehmen können, ist ohne Diskussion inakzeptabel. Wenn man stets an „das Gute“ im Menschen glaubt, rechnet man nicht damit, dass es Leute gibt, die bewusst über faire Grenzen hinwegtreten. Warum sollte jemand auch am Leid anderer Freude haben? Eine simple Antwort wäre: Viele Menschen können ihre eigene Situation nicht richtig überschauen, sie einschätzen, beurteilen. Man neigt dazu zu glauben, dass

man selbst immer alles richtig macht. Würde man sich nämlich Fehler oder Makel offen eingestehen, müsste man auch offen zugeben, dass andere mehr Leistung bringen. Der Beste ist man eh nur in den aller seltensten Fällen.

Wie wir ja bereits analysiert hatten, tritt dieses Problem besonders intensiv bei horizontalen Vergleichen auf. Die andere Person ist in diesem Fall immer gut erreichbar, im direkten Umfeld zu finden. Ist hingegen die überlegen erscheinende Person nicht oder nur sehr schwer erreichbar, wir sprechen dann ja vom vertikalen Vergleich, so nimmt die eigene Überzeugung schnell ab, man könne realistisch etwas gegen das wahrgenommene Ungleichgewicht tun. Das wird umso deutlicher, wenn man beispielsweise auf Prominente aus Sport, Film und Fernsehen blickt. Man fühlt sich bei ihnen nicht schlecht, gibt ohne Probleme eine eigene Unterlegenheit zu. Warum auch nicht? Es schadet in diesem Fall ja nicht. Wer vergleicht sich schon mit denen? Man neigt also hierbei dazu, die Situation so zu belassen, wie sie ist. Sie wird zur Normalität. Konformität entsteht und bald verliert sich jeder Gedanke an einen realistischen Vergleich. Vielleicht redet man sich anfangs noch ein: „Na ja, der hat ja auch viel früher damit angefangen“ oder „Deshalb ist er/sie das ja auch geworden.“ „Das ist eben ein Profi.“ beziehungsweise „Der macht ja den ganzen Tag nichts anderes!“ Doch diese Zweifel hören meist schnell auf.

Schauen lieber wir auf den anderen möglichen Vergleich, den horizontalen: Im Gegenteil zum vertikalen Vergleich ist dieser fast immer gefährlich. Insbesondere, wenn die leistungsstärkere Person im direkten Umfeld zu finden oder einem vertraut ist. Dann kommen Verteidigungshaltung und Schutzmechanismen zum Vorschein. Revierbehauptung kehrt ein. Wir sind halt doch irgendwie noch Ur-Menschen. Man kann sich nur schwer gegen diese Instinkte wehren. Bevor man sich eigene Schwächen und Unterlegenheit eingesteht, versucht man lieber, andere in ihrer Überlegenheit herabzusetzen. Das geschieht fast immer automatisch. Dazu am besten so öffentlich wie möglich. Je mehr es merken, desto besser. Dadurch bekommt man selbst einen höheren Stellen- und/oder Marktwert. Die eigene, im Grunde schlechtere, Leistung erfährt eine Aufwertung, ohne wirklich besser sein zu müssen. Nur allein deshalb, weil der andere abgewertet wird. Das klappt umso besser, je näher der andere im eigenen Umfeld zu finden ist. Bei entfernten Personen lohnt sich eine Anstrengung meist wenig, denn ein

Leistungsvergleich ist schwerer möglich. Man kann sich diesen dann schlechter vorstellen.

Wir sind uns sicherlich einig, dass unterschiedliche Vergleichsprozesse im Grunde ständig stattfinden. Und auch darüber, dass einige dieser Vergleiche weniger gut sind. Wie unterscheiden wir nun zwischen „guten“ und „schlechten“ Prozessen? Fragen wir uns zuerst einmal: Bin ich mir meiner eigenen, stets wiederkehrenden Vergleiche überhaupt bewusst? Nein? Dann werden Sie sich zunächst einmal derer bewusst. So einfach ist das! Lautet Ihre Antwort aber: Ja, ich bin mir bewusst! Dann könnte die nächste Frage vielleicht lauten: Was sind das für Vergleiche? Sind es horizontale oder vertikale? Übrigens: Wenn Sie mit Nein geantwortet haben, fragen Sie sich bitte, wieso Sie sich bisher nicht darüber bewusst geworden sind, dass auch Sie vergleichen? Sie werden bald herausfinden, wo Ihre Vergleiche sind und wann sie verstärkt auftreten. Sie werden sie dann demnächst besser erkennen!

Jeder Vergleich hat etwas mit Energie zu tun. Besonders horizontale Vergleichsprozesse haben einen hohen Energiewert. Sie kosten Aufwand, Zeit und Kraft. Entspringen einem ganz bestimmten Antrieb, meist ist dieser tief in einem selbst verwurzelt. Möchte der eine vielleicht nur einmal so viel Geld verdienen, wie sein Kollege. Ein anderer dafür ein so teures Auto fahren wie der Nachbar. Oder der dritte einen genauso erfolgreichen Sohn oder Tochter an der Uni haben wie sein früherer Schulfreund. Jeder von uns vergleicht. Ständig. Und überall. Bitte realisieren Sie das. Bundeswehr hin oder her.

Immer wiederkehrende intensive horizontale Vergleiche stellen meist die Menschen an, die mit ihrem Leben unzufrieden sind! Gerne mehr besitzen oder sein würden. Solche Menschen findet man überall. Sie setzen ihre Energien für eine Verbesserung der eigenen Lebensumstände ein. Möchten etwas gezielt verbessern, ohne aber die Leistung steigern zu müssen. Das können sie nämlich oft gar nicht. Nach außen hin wirkt dieser Prozess dennoch wie eine Steigerung. Und die ist, rein subjektiv empfunden, plötzlich mit mehr Ansehen, mehr Einkommen, mehr Chancen verbunden. Auch wenn die Leistung in der Tat nur besser aussieht, gar nicht wirklich besser ist. Dieser Weg führt leider nicht zu langfristiger Zufriedenheit! Zu Beginn entstehen Vergleiche unbewusst und automatisch. Nur durch kognitive Anstrengung, einer Bereitschaft, Erkenntnis erlangen zu wollen, gelangt der unbewusste Prozess in das Bewusstsein. Und in unser Handeln. Und erst dann kann man wirklich etwas tun. Ich muss mir zuerst darüber bewusst werden,

dass und wie ich vergleiche, mit wem und warum. Je ausgeglichener und zufriedener ein Mensch ist, desto weniger wird in der Regel ein kontinuierlich wiederkehrender horizontaler Vergleich notwendig sein, um sich besser zu fühlen. Im Regelfall ist das Selbstbewusstsein dann stark genug, um auch mit einer (vielleicht ja nur minimal) schlechteren Leistung zufrieden zu sein.

Bleibt abschließend die Frage nach der Definition des Wortes Vergleich. Ich möchte es so beschreiben: Grundsätzlich orientiert sich jeder Mensch, wenn er in Kontakt mit anderen tritt, an deren sozialen, fachlichen und sexuellen Werten, um diese dann, nach Abwägung seiner eigenen subjektiv empfundenen Qualitäten und Leistungen, in eine Art Gegenüberstellung zu bringen. Es entsteht ein sehr persönliches Werte- und Meinungsgefüge. Nicht anderes ist der Vergleich!

Ich bitte Sie noch einmal: Werden Sie sich bewusst, dass auch Sie vergleichen. Eigentlich immer und überall, wenn Sie in Interaktion mit anderen treten. Das ist absolut nichts Schlechtes, solange es kontrolliert geschieht, sie zu gegebener und notwendiger Zeit Ihr Verhalten ändern oder anpassen können. Wird es Ihnen nicht bewusst, dann folgen Sie nur Ihrem inneren und höchst urzeitlichen Trieb, Ihren Instinkten. Das führt fast immer zu Stress und Auseinandersetzungen. Gegebenenfalls auch zu Streit oder Mobbing. Jeder kann diese Prozesse in bestimmten Dimensionen steuern. Jeder kann in bestimmten Situationen entscheiden, wie unangenehm sie für andere werden soll oder darf. Bedenken sollte man dabei, dass man auch schnell selbst in unangenehme Situationen geraten kann, in denen man dann unangenehme Erfahrungen machen muss.

Da ich mehr über die Psyche des Menschen wissen wollte, habe ich ein Studium der Psychologie begonnen, das ich aber aus Mangel an Zeit nach sieben Semestern abbrechen musste. Der Beruf ging vor. Trotzdem blieb mir immer Zeit, mich mit zwischenmenschlichen Themen zu befassen. Dabei wurde mir eines recht schnell klar: Es gibt immer Gründe für Vorkommnisse zwischen uns Menschen. Ob in der Schule, im Freundeskreis oder am Arbeitsplatz. Das sind zwangsläufig die häufigsten Orte für Stress. Oft wird es schnell kompliziert, Hintergründe können nicht mehr objektiv bewertet werden. Denn man ist entweder bereits selbst betroffen und sieht die Dinge nur aus einer Perspektive, nämlich der eigenen. Oder man steht daneben, schafft es nicht, ausreichend hinter die Kulissen zu schauen. Selbst wenn man es möchte, Gefühle eines Mobbing-Opfers kann man nicht nachvoll-

ziehen. Erst wenn man selbst in diese Lage kommt, dann sucht man händeringend nach Erklärungen, nach dem Schuldigen, der all das Erlebte zu verantworten hat. Man denkt, dreht sich dabei aber immer wieder im Kreis. Letztlich gibt man sich selbst die Hauptschuld, um endlich im Kopf Ruhe zu haben. Auch Selbstmitleid kommt häufig hinzu, das einen immer weiter herunterzieht. Aber an Mobbing ist nie einer alleine schuld. Und so müssen Lösungen im größeren Kreis gefunden werden. Und das bedeutet Aufwand und Arbeit. Alles beginnt damit, Mut aufzubringen, sich mit der eigenen Lage zu konfrontieren. Durch Flucht in Selbstmitleid, bei der alles andere um einen herum egal wird, findet man niemals eine Lösung. Unserem Umfeld gefällt oft ein bestimmter Handlungsverlauf nicht. Und dann? Was passiert dann? Zuerst entdecken oft andere Menschen Lösungen. Sie stellen fest, dass man im Kreise der quantitativen Überlegenheit auch eine qualitativen Überlegenheit erreichen kann. Nach dem Motto: „Wir sind mehr als der (oder die).“

Wir lernen bereits früh: Der persönliche Erfolg ist es, was man sich zum Ziel setzen soll. Möglichst viele andere hinter sich lassen. Gleichzeitig jedoch respektiert und geachtet werden. Über ihnen stehen. Besser sein. So muss und will man sein. Und hat man es so weit gebracht, dann passt es anderen in unserer Umgebung plötzlich nicht mehr in den Kram. Ein Kreislauf. Bei Männern besonders zutreffend. Männer sollen keine Schwäche zeigen! Aber soll man(n) wirklich so sein? Nein, das soll man(n) nicht! Vielmehr sollten alle Menschen eher mal versuchen, Ziele ehrgeizig, aber doch stets rücksichtsvoll zu erreichen. Mit passenden, fairen und offenen Mitteln. Dazu darf gern gehören, anderen Weisungen und Befehle aufgrund der eigenen Position und Rang zu erteilen. Das bringt einen ja zügig nach oben auf der inneren Zufriedenheitsskala. Jeder von uns möchte etwas zu sagen haben. Und ausreichend Geld verdienen. Wünsche erfüllen, die den anderen Neid abringen. „Ich bin es, der sich das leisten kann, nicht du!“ So möchte man sich selbst sehen. Doch sollte es dabei unbedingt immer fair zugehen!

Besonders am Arbeitsplatz kennen wir ein solches Gefühl, wissen aber oft auch, dass unsere Leistungen Aufstiege in naher Zukunft nahezu ausschließen. So suchen wir nach anderen Möglichkeiten, dem (fast immer äußeren) Verlangen nach Steigerung nachzukommen. Wir handeln sehr instinktiv, um es dem nahen Umfeld recht machen zu können. Kollegen, Freunden, Familie. Warum sonst gibt es so viele

unglückliche Menschen an Arbeitsstätten? Es ist häufig nicht der unbefriedigende Gedanke an die eigene Tätigkeit. Die ist häufig gar nicht so unbefriedigend. Nur im (horizontalen) Vergleich zu anderen sieht man sich benachteiligt. Es ist der Neid, die Missgunst, jemand anderes hat oder kann etwas mehr, etwas besser. Das möchte man auch. Gefährlich. Wirklich gefährlich! Gefühle wie Hass und Begierde, Freud und Neid findet man schnell bei sich selbst. Es kommt jetzt darauf an, wie man damit umgeht und wie schnell man sich bewusst wird, sie dadurch in den Griff bekommt.

