

Kooperatives Arbeiten

Das Zusammenarbeiten im Beruf ist fast unmöglich geworden

Eigentlich ist die Sache ja ganz einfach: jeder macht, was er (am besten) kann und „zusammen sind wir stark“. Ein Team, eine Crew, eine Mannschaft, eine Belegschaft, eine Gemeinschaft: jeder hat seine Aufgabe, alles Tun ist aufeinander abgestimmt. So weit, so ideal, so heute nicht mehr vorkommend. Ob Wirtschaftsunternehmen oder Partei, ob Organisation oder Verein, ob Familie oder Interessengemeinschaft, man hat den Eindruck, nirgendwo klappe das Miteinander so, wie erhofft. Harmonie und Zusammenhalt sind Ideale, die ferner denn je scheinen. Selbst wo noch anfangs „Friede, Freude, Eierkuchen“ herrschte, stellt sich oft urplötzlich „Zoff“ ein. Und in nicht wenigen Firmen „ist jeder des anderen Feind“. Warum?

Der kleinste gemeinsame Nenner?

Gerne wird diese Metapher verwendet, um vorzugeben, um was sich eine Gemeinschaft Gleich-wollender, Gleich-gesinnter, Gleich-gerichteter Menschen bemühen solle.

► **Welch ein grausamer Irrtum! Welch ein Desaster!**

Dann kann man ja gleich formulieren, „wir suchen nach den Themen, Aspekten und Aufgaben, die die Voraussetzung sind, damit wir überhaupt weiter kommen, mehr in Angriff nehmen, uns als Ziel setzen können. Der kleinste gemeinsame Nenner als Ziel: das ist doch, wortwörtlich, nichts anderes als die minimalste Voraussetzung, um überhaupt in der Lage zu sein, an Gemeinschaftliches zu denken. Aber noch keineswegs eine genügende Grundlage, um Gemeinsames Werk anzufangen, zu stabilisieren, fortzusetzen. Dazu bedarf es erheblich mehr als den kleinsten gemeinsamen Nenner:

► **Nämlich das größtmögliche gemeinsame Ideal.**

Nicht zu verwechseln mit einem Ziel. Denn Ziele sind nur Zwischenstationen. Es sei denn, der Sinn der Gemeinsamkeit sei die Erreichung eines definierten, endlichen Ziels. Das kann vorkommen, ist aber in Wirtschaftsunternehmen oder bei Organisationen, bei Vereinen oder in vielen privaten gemeinsamen Aktivitäten nicht die Regel. Ein finales Ziel kann zum Beispiel der Zweck einer Bürgerinitiative sein – Verhinderung des Baus von XYZ oder Initiative zum Bau von ABC. Aber ein Unternehmen ist noch lange nicht am Ziel, wenn es es die Etappe „we are #1“ oder „1 Millionen zufriedene Kunden“ und so weiter erreicht hat.

Ideale? „Ich brech' zusammen ...!“

„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Dieser Satz des Schriftstellers Antoine de Saint-Exupéry ist die klügste Formel, die bislang formuliert wurde um zu beschreiben, wie man Gemeinschaften zusammen bringt. Das Wichtigste liegt dabei in einem oft

übersehenen oder falsch interpretierten Wort verborgen. „Lehre“ sie die Sehnsucht, heisst es bei ihm. Viele meinen, es wäre das gleiche, wie „man nehme die, die Sehnsucht haben“.

Abermals: genau das ist der Anfang des Endes (allen Gemeinsamens), sollte man diesen Weg gehen.

Die Begründung liefert Goethe mit einem wunderschön-klugen Merksatz: „Wer fertig ist, dem ist nichts recht zu machen. Ein Werdender wird immer dankbar sein.“

Wir streben in Gemeinschaften, vor allem in Firmen, heute nach denen, die fertig sind. Und, das ist dann schon ein zynischer Treppenwitz der Ironie, wundern uns dann, wenn wir Leute haben, die völlig fertig sind.

- ▶ **Eine gefühlte Gemeinschaft kommt nicht durch gemeinsames Tun zustande, sondern durch gemeinsame Ideale, die sich mit emotionalen Assoziationen und Erinnerungen verbinden.**

Im Regelfall sind beispielsweise Menschen, die in der Verkehrlenkung tätig sind, eine wirklich gut und fehlerfrei funktionierende Infrastruktur (Flug- oder Wasserstraßen-Lotsen und all die vielen Berufe um die Sicherheit im Verkehr). Sind sie deswegen eine „Gemeinschaft“? Da wird sich eher kaum eine emotionale Gemeinsamkeit einstellen – aber eine ideelle! Dafür zu sorgen, „dass nichts passiert“ lautet ihr Ideal. Es verbindet sie also eine gemeinsame Vision, nicht unbedingt eine unspezifische „Gefühlsduselei“.

Dagegen ein Harley-Davidson-Korso: tausende von „Typen“ cruisen auf ihren Bikes den Berliner Kudamm entlang – was macht sie zur „Clique“? So kurios es sich anhört, die Gemeinsamkeit ist die Individualität bei dennoch gleichen Idealen. Sie alle lieben die (angebliche) „Freiheit auf zwei Rädern“ und das Gefühl, auf der besten Maschine der Welt zu sitzen. Was jeder BMW- oder Honda-Biker sofort bestreiten (oder beneiden?) wird. Die Harley ist ihr Ideal – und in diesem Ideal vereinen sich die größten Unterschiede im ansonsten gemeinsamen Tun. Sie – und abertausende anderer „Fan-Clubs“ dieser Welt entsprechen exakt der Beschreibung Exupéry's, „Sehnsucht“ gelehrt zu bekommen. Denn das Entscheidende ist, dass sie nicht als „fertige“ Fans zum Club stoßen, sondern „in sie hineinwachsen“, letzten Endes ähnlich wie Kinder angeleitet werden.

Aus diesem Grund hat der XIV. (jetzige) Dalai Lama jenen unerklärlichen Zulauf im „Westen“, der sich nicht mehr aus der durch ihn verkörperten Religion, dem Buddhismus, erklären lässt. Keiner kommt als „Erleuchteter“ („Fertiger“) zu seinen Unterweisungen, es sind alle „Suchende“, auch wenn sie schon weit auf dem Wege des Wissens sind. Das „sich führen lassen“ ist des Pudels Kern. Und das wiederum hat einen konkreten Namen:

Vertrauen.

Etwas, was in dieser Welt verloren zu gehen droht. Weswegen vor allem in wirtschaftlichen Unternehmungen Gemeinschaftsgeist so gut wie ausgestorben ist. Denn wer vertraut noch wem?

- ▶ **Gemeinschaft entsteht, wenn alle Vertrauen zu- und ineinander haben und gleichzeitig Vertrauen in ein gemeinsames Streben.**

Nicht mehr und nicht weniger muss erreichen und organisieren, wer aus einem buchstäblichen „Haufen Verlorener und Verprengter“ eine funktionierende Gemeinschaft machen muss. Es ist dies eine der prinzipiellen Aufgaben der Geschäftsleitung.

Und, ach, es ist das Übel dieser Zeit: gerade die, die Vertrauen fördern, aufbauen, wecken müssen, haben selbst keines zu niemanden und niemand setzt es in sie. Damit setzt sich das System „Leistungs-Konkurrenz im Unternehmen“ selbst schachmatt (wobei „Unternehmen“ im Sinne von „Enterprise“, von Organisation oder Verbund irgendwelcher Art und Form gemeint ist).

Und daher greifen solche Organisationen und Unternehmungen immer mehr zum denkbar ungeeigneten Mittel, die ihre Ursprünge in (im „Preußentum“ gipfelnden) militärischen Wurzeln hat: Drill, Befehle, Zwang, Kadavergehorsam. Formuliert und exekutiert als Vorschriften und Benchmarks, als Zielvereinbarungen und Statuten, als Verbote und Formulare, als Reports und Budgets, als Controlling und Boni, Prämien, Incentivs. Also durch „Zuckerbrot und Peitsche“.

Fast jeder fühlt sich „gezwungen“

Der Unterschied zwischen einem Sklaven der Antike und einem heutigen Angestellten eines (multinationalen) Konzerns ist marginal. Die Quälereien und Strafen sind „zeitgemäßer“, nicht mehr Peitsche oder Kerker, sondern Kündigung. Man muss nicht mehr mit Waffen ums Überleben kämpfen, sondern zahlt mit Nervenzusammenbruch oder Psychoschaden, Herzinfarkt oder Raser-Tod aus Frust und Hetze im Auto.

Käfige, in denen früher die Sklaven gehalten wurden, heißen heute „Verwaltungsgebäude“. Frei bewegen dürfen sich die wenigsten – die aus angeblichen Sicherheitsgründen verordneten Zutrittskarten erniedrigen Mitarbeiter auf die Funktion von Stalltieren mit zugewiesenen Käfigen. Und ob man nun als einsamer Söldner eine gefährliche Grenze bewacht oder völlig allein auf sich gestellt den Kunden um Aufträge für Waren anbagert, die dieser gar nicht haben will – das Gefühl der Ohnmacht und Sinnlosigkeit des eigenen Tuns ist hier wie da gegeben.

Zu ertragen wäre es allenfalls, wenn man wüsste, für welches Ideal man sich opfert. Eben, daran mangelt's. – Um genau zu sein: es mangelt an Idealen, die jedem einzelnen, der sich für sie einsetzt, auch zugute kommen. Die er als seelisch-moralischen Erfolg für sich ganz persönlich „verbuchen“ kann. Die ihn zufrieden stellen, befriedigen. Die glücklich machen!

Bei kapital- und profit-orientierten Unternehmungen ist die Perversion ja nicht mehr zu toppen, sie sind amoralisch und menschenverachtend bis in die letzte Faser ihres Seins. (Heutige) Banken werden deshalb gehasst, weil sie a-soziales (gegen die Gemeinschaft gerichtetes) Handeln perfektioniert haben. So sorgen in profit-orientierten (von persönlichen Bereicherungen, Korruptionen, kriminellen Handlungen einzelner abgesehen) zigtausend Mitarbeiter dafür, dass ein Überschuss erwirtschaftet wird. Der dann den allermeisten, die am Erfolg beteiligt waren, verweigert wird, nur auf wenige „aus den eigenen Reihen“ verteilt wird, vor allem aber denen zugute kommt, die „keinen Finger dafür gerührt haben“, die Anteilseigner, Aktionäre, Anleger.

Volkes Meinung ist „Wir reißen uns den Ar... auf und die da oben machen den großen Reibach.“

- ▶ Erstens: es ist so.
- ▶ Zweitens: will da jemand annehmen, diese Realität könne einem Ideal entsprechen, das auf breite Zustimmung stößt? Die Annahme von Geschäftsleitungen, ihr rigoros shareholder-orientiertes Vorgehen könnte den Idea-

lismus ihrer Mitarbeiter wecken, ist – wäre er vorhanden – der Irrtum eines Vergewaltigers, das Opfer wäre ihm wohl gesonnen und stöhne aus Lust statt aus Schmerzen.

- ▶ Womit, drittens, klar sein muss: Keiner, der nicht auch mit aller brutalen Gewalt an die Spitze strebt, geht gerne arbeiten. Von Begeisterung nicht die Spur. Arbeitsmoral: null. Vertrauen: „weniger als keins“.

Was gleichzeitig aussagt, wie dieser Zustand zu ändern sein könnte. Und auch gleichzeitig darlegt, warum er von den erfolgreichen „Etablierten“, den markt-macht-finanz-dominanten Unternehmen nicht geändert werden wird. Dass Potentaten ihre Macht und ihr Vermögen, ihren Lebensstil und Errungenschaften an die „Verursacher“, die, die ihn und es erschaffen haben, zurückgegeben haben, sind Einzelfälle der Geschichte, pure Marginalien. Nette Stories, aber bei weitem kein Trend noch Usus.

- ▶ **Gleichzeitig aber ist es, das ist die gute Nachricht, ein enormes Potential und eine extrem große Chance für clevere und ehrliche Einzelunternehmer oder ideel ausgerichtete Organisationen, die motivierteren, engagierteren und insofern auch qualifizierteren Mitarbeiter zu gewinnen und „bei der Stange zu hatlen“, wenn Moral und Anspruch, Verhalten und Chancen „idealistisch“ sind. Es ist eine Realität, dass Menschen eher auf einen gewissen Teil Geld (Lohn) verzichten, wenn sie sich als Person ernst genommen und in ihrem Tun bestätigt sehen. Zumindestens trifft es auf die zu, die bereit sind, sich „innerlich zu engagieren“ – mit anderen Worten: für die Leistungserbringer, die Kreativen und Ausdauernden.**

Gleichgesinnte statt Gleichgerichtete

Gesinnungsprüfung – das Wort ist zwar politisch „verbrannt“, weil es Gräueltaten in diktatorischen Regimen beschreibt. Sein Sinn jedoch ist damit nicht aufgehoben oder überflüssig. Hilfsweise greift man auf Metaphern wie „die Chemie muss stimmen“ oder die eher etwas lasch-schwache Formulierung „gemeinsame Interessen“ zurück. Bei der aber wirds schon kritisch: nein, es geht nicht um Interessen, es geht um Ideen und Ideale, um Ideelles. Wer Interessen hat, läuft zwangsläufig in Interessens-Konflikte mit anderen; gerade das soll aber ja in einem gemeinsamen Wirken vermieden werden.

Was vor einiger Zeit als motivierender Spruch durchaus Wirkung hatte, ist heute verpönt: „Wir sitzen alle im gleichen Boot“. Manche halten es als ein unseliges 68er-Erbe, dass daraus ein höhnisches „Ja, ja – einer steuert, die anderen rudern“ wurde. Was als „nee, das wollen wir nicht, abgelehnt!“ zu deuten ist. Schade, dabei ist es genau das, worauf es ankommt. Schon die Christliche Seefahrt wusste: „Auf jedem Boot, das dampft und segelt, ist einer, der die Sache regelt.“ Denn: „Viele Köche verderben den Brei“.

Lässt sich ein Orchester von einem halben dutzend oder mehr Dirigenten gleichzeitig zum wohlklingenden Klangkörper synchronisieren? Wohl kaum. Warum aber – und dies ist eine sehr bedeutungsvolle Frage – gelingt es einem einzelnen Dirigenten, oft 100 und mehr Musiker so zu führen, als seien sie „ein Ganzes“?

Weil es der „Spirit“, das Ideal ist, der und das alle gemeinsam beflügelt. Alle wollen dasselbe, sind besselt vom gleichen Gedanken, gleichen Wer-

ten, gleichem Empfinden. Das lässt den einzelnen sowohl geduldt auf seine spezifische Rolle (Instrument) beschränken wie es auch gleichzeitig bewirkt, dass dieser einzelne im richtigen Moment (Einsatz) mit einer persönlichen Höchst- und Bestleistung präsent ist.

Ein Unternehmen, eine Organisation, eine Gemeinschaft im gesellschaftlichen oder politischen Umfeld, eine private Truppe, der solches gelingt, ist sprichwörtlich wie faktisch „unschlagbar“ und wird Erfolg haben. Und es ist, sehr, sehr deutlich gesagt, extrem weit entfernt vom sarkastisch-zynischen „Führer befiehl, wir folgen“.

► **Doch da, wo keine Hierarchie ist, können nur Chaos und Zufall sein.**

Für die „im Glied“ (also die Mit-Glieder) kann es nur heißen, „Love it or leave it“, das Geflügelte Wort us-amerikanischer Pragmatik. „Wenn es Dir nicht passt, dann geh' doch!“. „It's part of the play“ gesellt sich dazu. Wer sich aufs Spiel einlässt, muss die Regeln akzeptieren. Andernfalls gilt, was vor allem Parteipolitiker nur zur Genüge wissen: „Einen Vorsitzenden stützt man oder stürzt man“. – Das ist übrigens keinen Deut dramatischer, wie es in jedem Tierrudel zugeht. Irgendwann beißen oder kämpfen die Jüngeren den Platzhirschen weg. Leittier ist man immer nur für kurze Zeit. Warum dies beim Rudeltier Mensch nicht auch so sein soll, ergibt sich aus keiner Logik.

Dummerweise haben wir unsere Arbeits- und Sozialgesetze so organisiert, dass genau das kaum noch möglich ist. Im vermeintlichen Glauben, Gerechtigkeit herzustellen, haben wir die Arbeits-Gesellschaft in den meisten „industrialisierten Ländern“ in eine perfekte Zwickmühle geführt.

Denn das Loslassen von einer Position oder Aufgabe, der man nicht mehr gerecht wird oder gewachsen ist, wird mit saftigen Strafen in Form von Einkommensverlusten bestraft. Wir frönen einem Idealbild (genährt durch dogmatische Forderungen der Gewerkschaften), das ein extremer Irrsinn, weil Widerspruch in sich selbst ist: das „gesichertes Einkommen“, verkürzt: der „Tarif“. Wir entkoppeln Motivation, Leistung und Lohn. Was sich verhängnisvoll auswirkt.

Die Gewerkschaften haben durch ihr faktisches Verhalten exakt das Gegenteil erreicht von dem, was einst ihr Ideal war. Statt „Solidarität“ als Ausdruck der Gleichheit und „Brüderlichkeit“ haben sie ein Kastenwesen errichtet, das sich (dank ihrer indirekten Einflussnahme in der Politik) in allen Arbeitsgesetzen eingenistet hat und heute zum puren Chaos führt: die Differenzierung von Entlohnung aufgrund irgendwelcher, im Zweifelsfall total willkürlich-zufälliger Kriterien.

- Warum ein Mensch, der x+y Jahre im Betrieb (in der öffentlichen Verwaltung) beschäftigt ist mehr Geld bekommt als jemand, der x Jahre dort verweilt, kann man nur jemanden „verklickern“, der „sein Gehirn an der Garderobe abgegeben hat“.
- Warum soll ein Hauptabteilungsleiter, der seine Arbeit gut macht, mehr verdienen als ein Pförtner, der seine Sache besonders gut macht?
- Wieso verdient eine Verkäuferin, die sich voll für ihren Job einsetzt, etwas anderes als eine Friseurin, die phantastisch arbeitet oder eine Journalistin, die beim Fernsehen die Nachrichten stotterfrei vorliest?
- Wer rackert und schuftet – Stichwort „Überstunden“ –, dabei aber allenfalls Normales zustande bekommt, wird per Tarif gut entlohnt. Wer sich eher aufs Geistige konzentriert und vielleicht irgendwann irgendeinen genial guten Gedanken hat, muss darum kämpfen, diesen auch honoriert

zu bekommen. Und das in einem rohstoffarmen, auf die Intelligenz der Menschen als Vermarktungsfaktor angewiesenem Land!

- ▶ Zufällige Marktkonditionen und von der Börse oder einzelnen Unternehmen/Unternehmern gelenkte Angebots-Nachfrage-Relationen, die sich dann in Preisen und Profiten widerspiegeln, lenken und bestimmen die Belohnung und Bedeutung von Berufen – ihre Notwendigkeit oder Sinnhaftigkeit findet in keinem einzigen Tarifvertrag auch nur den Ansatz einer Würdigung. Weshalb wir beispielsweise heilende-helfende, medizinisch-reparierende Berufe schlechter bezahlen als Tätigkeiten, die indirekte oder auf direktem Wege Menschen krank und „kaputt“ machen. Der Liniensjet-Pilot, der täglich mit seiner Maschine wahnsinnige Menschen Treibhausgase verschleudert, bekommt ein gutes Gehalt. Der Umweltschützer, der auf diese Gefahr hinweist und Alternativen entwickelt, wird als Spinner belächelt und geht leer aus. Staatlich, gewerkschaftlich so gewollt.
- ▶ ... und, und, und

Immer noch ungelöst: wie wertvoll ist „nur Hausfrau“?

Diese vorstehenden Fragen und Argumente zielen explizit nicht auf die Antwort „Einheitslohn“. Aber auf „Gerechtigkeit“ – darin eingeschlossen auf Lob, Anerkennung, Wertschätzung als motivierende Elemente. Ein Unternehmen, das mehr Erfolg am Markt hat als ein anderes, kann summa summarum mehr Löhne/Gehälter zahlen als eines, das es verpasst hat, sich den Marktkonditionen anzupassen. Klingt logisch. Aber: Ist „mehr verdienen“ denn gleichzeitig auch das absolute, undiskutierbare Urteil „wertvoller, sinnvoller, nachhaltiger“? – Wohl kaum!

Nicht geklärt ist auch, wie man es mit den Jobs halten soll, die nicht von direkter oder indirekter Vermarktung abhängen, also beispielsweise alle staatlichen Verwaltungen oder eben auch der „soziale Klassiker“, die erziehende Mutter (oder Vater), die/der sich in wertvollen Kinderjahren dem Nachwuchs widmen, statt „auf Maloche zu gehen“. Aber halt – sind wir nicht gleich wieder in der nächsten Denkfalle?

Man denke sich – „nur so zum Spaß“ und für einen kurzen Moment – einmal aus, was geschehen würde, wenn alle Beamten und staatlich Bediensteten vom „Erfolg“ des Staates, nämlich dem Brutto-Sozialprodukt abhängen und ihre Entlohnung daran gekoppelt wäre. Denkbar, nein: mit Sicherheit wahrscheinlich! wären Gesetze und Regelungen, die es der Bevölkerung einfacher machen würden, wirtschaftlich aktiv zu sein, ohne im Chaos zu versinken. Denn dann hätten sogar die „Staatsdiener“ endlich wieder ein Ideal! Das Ideal eines zufriedenen Volkes! Und weil dieser Gedanke so „märchenhaft“-fremdartig klingt, wissen wir auch klipp und klar, welches Ideal Staatsdiener heute haben: keins. Womit gesagt sein soll, es darf von ihnen nicht erwartet werden, gerne zu arbeiten.

Und bei „nur Hausfrau und Mutter“? – Wenn man alleine das Geld, das eine liebevolle Erziehung von Kindern später spart, um lebenslang psychisch aus der Bahn Geworfener zu betreuen und zu behandeln nehmen würde, um es als „Hausfrauen-Bonus“ auszuschütten – wahrlich, es würde sich lohnen, „für die Kinder da zu sein“!

Rückwärtsgerichtete Entlohnung hemmt notwendigen Veränderungswillen

Die Wertschätzung und vor allem die Bezahlung von Berufen, Tätigkeiten, Jobs ist an Konditionen geknüpft, die längst nichts mehr mit der Realität zu tun haben. Es mag einst Sinn gemacht haben, Betriebszugehörigkeit

mit Leistungsfähigkeit zu verknüpfen oder sogar hilfsweise gleichzusetzen. Wenn es um immer gleiche oder ähnliche Tätigkeiten, um das Einbringen von Erfahrungen geht, kann ein „je länger man dabei ist“ zu „besser entscheiden und arbeiten führen“ – kann, muss aber nicht.

Heute leben wir in Zeiten der Veränderung. Oder mehr noch: wir leben von der Veränderung, dem Change Management. Der Fähigkeit, uns neuen Konditionen und Ordnungen anzupassen. Das Neue aber kann der Logik nach meist nicht auf Bisherigem beruhen und damit auch nicht auf Erfahrungen (womit nicht gesagt ist, dass Erfahrungen grundsätzlich unnützlich sind). Aber sehr oft muss man etwas tun, können, entscheiden, was neu ist, man könnte sagen, etwas wagen. Wie aber kommt Wagemut, wie kommt „die richtige Nase für die richtigen Neuerungen“ in den Tarifverträgen vor? Gar nicht. Also das, was die Regierung offiziell dem (jungen) Unternehmern empfiehlt, findet nirgendwo im Tarifgefüge seinen Niederschlag. Da stimmt doch etwas nicht!

Vergangenheit verwalten oder Zukunft organisieren?

Doch warum auf den Staat, auf die generelle Regelung warten? Gerade in der Nische lauert die Chance – für jeden, für alle.

- ▶ **Wer im Unternehmen (in Organisationen, Vereinigungen, Gemeinschaften) innovations-orientierte, anpassungs-relevante und zukunfts-gerichtete Belohnungs- und/oder Motivations-Elemente etabliert, wird in der Evolution der Gesellschaft, der Wirtschaft und in seiner Bedeutung und Resonanz die größeren Chancen, und mit großer Wahrscheinlichkeit auch größeren Erfolge haben.**
- ▶ **Ideen sollten belohnt, Tätigkeiten vergütet und verpasste Initiativen bestraft werden. – Wie denn sonst als mit solchen Prioritäten könnte „Zukunfts-Orientierung“ organisiert werden? Und für was, wenn nicht das Ideal der Zukunft sollten wir uns anstrengen? Wären wir mit allem zufrieden, wie es ist, wollten wir keinerlei Veränderung – wäre dies ein wunderschönes Paradies oder der Horror der bleiernden Lähmung?**

Den Menschen begeistern, seine Willenskraft motivieren Ideale. Das Streben nach Veränderung ist ein natürliches, biologisches Prinzip. Man nennt es Evolution. Es ist die Chance und zugleich das Risiko, geänderten Bedingungen gerecht zu werden oder an ihnen zu scheitern. „Herausforderungen“, business-englisch „challenges“, sind das Kriterium, das für einen pro-aktiven Menschen wie für ein ganzes Staatswesen oder eine Wirtschaftsordnung gleichermaßen gelten muss. „Stillstand ist Rückschritt“, weiß man aus Erfahrung. „Panta rhei“ = „alles fließt“ ist die wohl meistzitierte Formel griechisch-antiker Philosophie, bis heute als fundamental richtig anerkannt.

Doch die Realität in der Wirtschaftssphäre des beginnenden 21. Jahrhunderts sieht (leider) anders aus. Wer sich weiterbildet, muss ggf. seinen (gutbezahlten) Job aufgeben und mit niedrigem, oft kaum fürs normale Leben ausreichendem Geld leben. Wer buchstäblich auf seinem Sessel kleben bleibt, wird aufgrund der Sitzjahre befördert. Diese Logik muss man erst einmal jemanden erklären, der strebsam sein soll! – Da hat Gesellschafts-/Politik gründlich Bockmist gebaut.

Personen, die ihren Job oder ihr Unternehmen freiwillig aufgeben, weil es sich „nicht mehr rechnet“ oder sie den Anforderungen nicht gewachsen sind, werden nicht als klug bewundert, sondern verächtlich als Versager abgetan.

Wer als junge Mutter weiter arbeiten geht und so „Karriere macht“, wird eben mit dieser und nicht selten auch gutem Verdienst belohnt. Völlig unabhängig davon, was „aus den Kindern wird“. Also, ob sie nicht aufgrund konkreter Vernachlässigung/fehlender natürlicher Bindung Schaden erleiden und später eher dazu neigen, der Gesellschaft zur Last zu fallen (das muss ja keineswegs so sein; allein die Statistiken beweisen, dass es immer öfter so ist).

Familien mit vielen Kindern müssen nicht nur meist mit geringem Einkommen leben. Zugleich „dürfen“ sie für die Kids auch überall kräftig zahlen. Den Ausgleich, den sie steuerlich und per Mehrgeld vom Staat bekommen, sollte doch wohl niemand ernstlich als „ausreichend“ werten wollen.

Gerechtigkeit, Idealismus? – Wo hin man schaut: eher herrscht Verbitterung; Ausnahmen bestätigen die Regel.

Kooperation beginnt mit Koordination

Bislang wurde ein Wort vermieden: Ziel oder Zielsetzung. Es ist eine unsägliche Vokabel und ein Unterfangen, das weit mehr Schaden anrichtet, als es gutzumachen im Stande wäre.

Dass alle Menschen, wenn sie denn einem Unternehmen, einem Club, einer wie-auch-immer-Gemeinschaft angehören, das gleiche Ziel haben, ist purer Unsinn. Und eben der Grund, warum Gemeinsames so oft, so rasch, so vehement auseinander bricht.

► Man kann gemeinsame Ideale haben. Aber keine gemeinsamen Ziele.

Es wäre ja auch fürchterlich. So fürchterlich, wie unser Arbeitsleben in der heutigen Realität tatsächlich ist, in dem die meisten Menschen brutal gezwungen werden, sich einem aufdiktikierten Ziel zu beugen.

Beim Wort „Ziel“ lassen wir die Entscheidende Vokabel nämlich weg: ETAPPEN-Ziel. Denn ein END-Ziel wollen wir ja wohl hoffentlich alle nicht haben. Es wäre ja das Ende jeglicher Hoffnung und Freude.

Wer als Ziel hat, (beim Bergsteigen oder symbolisch) „den Gipfel zu erreichen“, hat flugs ein Problem, wenn das Ziel erreicht ist. Nach dem Gipfel gibt es entweder die totale Verharrung oder den Abstieg.

Wer den Höhepunkt seiner Karriere erreicht hat, muss zwangsläufig sich mit seinem eigenen „Niedergang“ auseinandersetzen. Genau das aber fällt den meisten bis zur Selbstaufgabe schwer. Selbst wenn man symbolisch die Metapher des Gipfel erklimmens für alle gesellschaftlichen, beruflichen Positionen und Aktivitäten beibehält, so ist immer das Ende der Gipfelstürmerei in Sicht. Man kann den einen Gipfel verlassen, um zu einem anderen aufzubrechen. Doch irgendwann ist jedes Gebirge zu Ende und der endgültige Abstieg beginnt – oder man dreht sich (auf den Gipeln) buchstäblich im Kreise.

In mancherlei Hinsicht ist „Zielerreichung“ nur etwas für Masochisten, die gerne leiden. Wer den olympischen Wettbewerb gewonnen hat, „als erster im Ziel ist“ – fällt „ins schwarze Loch“, in die Leere des danach. Die Ernüchterung nach dem Orgasmus. Da helfen auch keine angeblich Mut machenden, in Wirklichkeit eher aus Verzweiflung dummen Sprüche wie

„nach dem Spiel ist vor dem Spiel“, denn wenn „Ziel auf Ziel kommt“ – welchen Wert hat dann noch das einzelne, nächste Ziel?

Warum also nehmen wir nicht ein Wort, einen Begriff, eine Wirkungskraft, die ihre Effizienz schon so lange unter Beweis stellt, wie es menschliche Gemeinschaften gibt: das Ideal, das Vorbild, die Vision, das Wunschbild, den „Traum“, – „das Paradies“? – Nur, weil wir uns heute so sehr der Gefühle schämen? Weil wir glauben, das Rationale sei dem Seelisch-emotionalen in jeder Hinsicht überlegen (was es definitiv nicht ist)?

Jeder träumt davon, reich zu sein. Das ist ein durchgängiges Ideal der Menschheit; unter diesem Aspekt lassen sich Koalitionen ohne Ende schmieden. Das eint Menschen. Vorausgesetzt, man macht nicht den Fehler, und definiert konkrete Ziele.

► **Konkrete Ziele sind das Ende aller Gemeinsamkeit.
Sie schließen aus statt zusammen.**

Jeder hat nämlich von „Reichtum“ eine völlig andere Vorstellung, ein anderes Ideal. Dem einen sind 1 Millionen Euro wichtig, dem anderen „der Reichtum der Gesundheit“ oder „Reichtum einer harmonischen Familie“. Der eine hält den Besitz eines tollen Autos für Reichtum, der andere fühlt sich „reich beschenkt“, wenn er einem genialen Musiker lauschen kann. Aber alle würden für ihre jeweiligen Ziele „etwas geben“, sich einsetzen, dafür etwas tun wollen.

Ziele müssen dem einzelnen überlassen sein. Ziele, die zur Gemeinschaft führen, weil sie dem gleichen Ideal entsprechen.

Die Kunst der Unternehmensführung, das wirklich hohe Können eines Unternehmers oder Managers ist, eine Gemeinschaft von gleichgerichteten Idealisten zu organisieren. Ideale zu formulieren, als „Spirit“ des Unternehmens zu kommunizieren und in praktisches, tägliches Tun zu verwandeln. Teil-/Etappen-Ziele können helfen (sind auch notwendig), um sich die daraus resultierenden Aufgaben und Arbeiten einzuteilen; aber sie können niemals das Ideal ersetzen.

Da aber in der Praxis genau das Gegenteil geschieht – Budgets statt Begeisterung, Zielvereinbarungen statt Zukunftsvisionen – funktionieren immer mehr wirtschaftliche und organisatorische „Haufen“ (vornehm „Firmen“ genannt) schlecht bis gar nicht mehr.