

50 Arten, sich querzustellen

ECON Praxis

Franz Krips

50 Arten,
sich querzustellen

So überwinden Sie
Verhandlungsblockaden
und setzen
innovative Ideen durch

ECON Taschenbuch Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Krips, Frans

50 Arten, sich querzustellen: so überwinden Sie Verhandlungsblockaden und setzen innovative Ideen durch/ Frans Krips. [Aus dem Niederländ. übers. von Joanna Schroeder]. – Dt. Erstausg. – Düsseldorf; Wien:

ECON Taschenbuch Verl. 1993

(ETB; 21204; ECON-Praxis)

Einheitssacht.: Viftig Manieren om dwars te liggen <dt >

ISBN 3-612-21204-4

NE: Krips, Frans: Fünfzig Arten, sich querzustellen; GT

Deutsche Erstausgabe

© 1985 by het Spectrum BV

first published in The Netherlands

Titel des niederländischen Originals: Viftig Manieren om Dwars Te Liggen

Aus dem Niederländischen übersetzt von Joanna Schroeder

© 1993 by ECON Taschenbuch Verlag GmbH, Düsseldorf und Wien

Umschlaggestaltung: Molesch/Niedertubbesing, Bielefeld

Satz: HEVO GmbH, Dortmund

Druck und Bindearbeiten: Ebner, Ulm

Printed in Germany

ISBN 3-612-21204-4

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	6
4. Es gab keine ausreichende Beratung.....	16
5. Wir haben nicht genug Informationen.....	18
6. Der falsche Weg wurde beschritten.....	21
7. Hat man sich informiert, wie die Sache anderswo gehandhabt wird?	24
8. Wenn die Leute nicht.....	27
9. Die Ziele sind nicht deutlich formuliert	29
10. Unzureichender Sprachgebrauch.....	32
11. Das Niveau ist mangelhaft	35
12. Wir müssen zuerst ein anderes Problem diskutieren.....	38
13. Die Basis konnte nicht ausführlich darüber reden.....	41
14. Das geht alles viel zu schnell	44
15. Wir können nicht darüber sprechen, solange wir die Randbedingungen nicht kennen.....	47
16. Gesellschaftlich wichtigere Probleme stehen an	50
17. Wir beschäftigen uns mit einem Luxus-Problem	53
18. So kann man aber nicht vorgehen!	56
19. Wie können wir sicherstellen, daß die Zielgruppe auch wirklich erreicht wird?	59
20. Das kann man den Leuten nicht (auch noch) abverlangen	62
21. Das ist jetzt der x-te Plan, aus dem nichts wird, und wir werden auch das überleben	65
22. Das haben wir doch 1976 schon versucht!	68
23. Wir haben die letzte Veränderung noch nicht ausgewertet.....	71
24. Eine Probezeit kann man riskieren.....	74
25. Man muß zuerst eine Bestandsaufnahme machen.....	77
26. Zu diesem Thema muß erst eine genauere Untersuchung durchgeführt werden.....	80
27. Dieses Thema bietet sich für eine größere (gesellschaftliche) Diskussion an.....	83
28. Wo liegen eigentlich genau die Zuständigkeiten?	86
29. Wie können wir über das Ganze reden, ohne die Einzelheiten zu kennen?	89
30. Wie können wir über die Einzelheiten reden, ohne das Ganze zu kennen?	89
31. Wir brauchen sachkundige Hilfe von außerhalb.....	92
32. Wie steht es eigentlich mit den Rechtspositionen?.....	95
33. Wir müssen vernünftige Prioritäten setzen.....	98
34. Ein guter Vorschlag, wenn man ihn aus größerer Perspektive betrachtet.....	101
35. Die Versammlung ist nicht repräsentativ/vollzählig	104
36. Die Zahlen sind nicht aussagekräftig	107
37. Um dieses Problem zu lösen, brauchen wir eine neue Methodologie.....	110
38. Ich habe zwar keine Änderungsanträge, aber der Vorschlag haut hinten und vorne nicht hin.....	113
39. Zu diesem Vorschlag hätten wir.....	116
40. Hat man eventuell laufende Untersuchungen zur Kenntnis genommen? Sollte man deren Ergebnisse nicht besser abwarten?	119
41. Ist die allgemeine Beteiligung ausreichend gewesen?.....	122
42. Ich weigere mich, bei einer Ad- hoc-Planung mitzumachen	125
43. Wir sollten zuerst einen Ausschuß berufen	128
44. Wir müssen zuerst die Kriterien.....	131
45. In wessen Namen wurde der Entwurf eigentlich verfaßt?	134
46. Ich verstehe überhaupt nicht mehr, worum es hier geht!	137
47. Könnten Sie dafür ein praktisches Beispiel geben?	140
48. Eine schöne Theorie, aber wie steht es mit der Praxis?	143
49. Der Unterschied zwischen Planung und Ausführung ist nicht ausreichend berücksichtigt worden.....	146
50. Das Papier sollte zuerst von einem Juristen/Sprachwissenschaftler geprüft werden	149

Einleitung

Alles verändert sich. Es gibt Leute, die aus Veränderungen einen Beruf machen oder sich zumindest täglich mit Veränderungen beschäftigen müssen. Manager oder Verwaltungsfachleute und die Veränderungsspezialisten der Consulting-Firmen. Sie meinen (oder andere meinen, sie müßten es von sich meinen), daß sie Veränderungen beherrschen, steuern, in den Griff kriegen, Initiative ergreifen müssen und dergleichen mehr. Was sie auch tun, es kommt immer das gleiche dabei heraus: Papier.

Zu Papier gebrachte Vorschläge, Empfehlungen, Analysen, Entwürfe, Notizen, Protokolle, Diskussionsbeiträge, Beschlüsse. All das muß in Versammlungen mit Teilnehmern abgehandelt werden, die eines gemeinsam haben: Sie haben das Schriftstück nicht selbst verfaßt. Häufig haben sie die Papiere nicht einmal gelesen, aber noch häufiger haben sie einen Blick hineingeworfen, sich einen Punkt ausgesucht, der ihnen widerstrebt, und schon steht das Urteil fest: nicht mit mir.

Veränderungen sind Störungen, sie beinhalten die Erkenntnis, daß etwas falsch lief. Sie tasten die bestehenden Verhältnisse an, vor allem aber fordern sie Energie und, mehr noch: Kreativität. Jeder, der sich mit einem Vorschlag beschäftigt, muß sich einen neuen Gedanken aneignen und sich in die Kreativität des Verfassers eindenken. Das ist im Alltag beinahe schon unmöglich.

Wie dem auch sei, die Diskussion ist eröffnet, und der Verfasser hat es schwer. Eigentlich sind alle dagegen, aber mit einem plumpen *Nein* kann man auch nicht kommen; vielleicht ist ein einzelner mal so ehrlich. Es kommt auch vor, daß tatsächlich jemand das Papier gelesen hat und für seine Ablehnung Argumente parat hat; mit ihm kann man ins Geschäft kommen, und er wird hinterher womöglich als Befürworter dastehen. Der Rest stellt sich quer. Nicht, daß man nicht ebenfalls das Gefühl hätte, es müsse etwas passieren, aber so auf jeden Fall nicht. Wie man sich querstellen kann, steht in diesem Buch. Andere haben darüber auch schon geschrieben; wir haben nichts von ihnen abgeschrieben, und wir haben auch eine andere Zielgruppe: Sie besteht aus Leuten, die manchmal auch über das lachen können, was sie tun. Lachen Sie weiter. Es hilft.

1. Mit Argumenten erklären, warum man dagegen ist

_____ Wir fangen mit dem langweiligsten Kapitel an; es handelt von den Leuten, die einen Entwurf lesen und sich alle Mühe geben, ihn auch zu verstehen. Leute, die ebenfalls der Meinung sind, es müßte etwas passieren, und bereit sind, Vorschläge als das zu nehmen, was sie sind. Anständige Leute eben. Sie haben geradezu etwas Übermenschliches in ihrer Anständigkeit, und deshalb begegnet man ihnen selten oder womöglich überhaupt nicht.

Was wird denn eigentlich verlangt? Verlangt wird, einen Vorschlag vollkommen frei, *openminded* auf seine Schwächen hin zu prüfen. Aber niemand ist *openminded*, weil jeder seine eigenen Interessen vertritt. Das Urteil eines jeden wird durch irgend etwas beeinflußt. Man kennt zum Beispiel den Verfasser und seine Eigenheiten, womöglich kann man ihn nicht ausstehen, weil er immer den falschen Schlips oder Sandalen mit Strümpfen trägt. Man hat bei irgendeiner Festivität beobachtet, wie er sich übertrieben mit seiner Sekretärin beschäftigte. In diesen Fällen kann der Entwurf noch so gut sein – bei dem Mann sieht man lieber dreimal hin. Und was sind überhaupt die Schwächen des Vorschlags? Was ist gut? Gut ist, was der Leser gut findet, und der findet gut, was er selbst auch will. Nur, warum will er das? »Weil es für die Firma das Beste ist«, wird er sagen. Aber wer kann schon wissen, was wirklich das Beste

ist? Dieser Frage begegnet man auch, wenn Leute sich über Politik streiten. Da gibt es dann angeblich so etwas wie die Interessen des Landes, aber das Land ist das, was die Menschen daraus machen, und verschiedene Menschen haben verschiedene Meinungen.

Für die SPD sehen die Interessen des Landes anders aus als für den Fremdenverkehrsverein. Wenn ein Vorschlag gut ist, wenn er »den Interessen des Landes dient«, kann er nie objektiv gut sein. Es gibt Argumente dafür und dagegen, und zum Schluß wird der Vorschlag angenommen oder abgelehnt werden. Der eine gewinnt, der andere verliert. Und einem dritten gefiel der Vorschlag selbst nicht, obwohl er ihn gut formuliert fand. Die Politik ist das Gebiet, wo Vorschläge immer am saubersten klingen müssen, immerhin arbeitet man als Vertreter des Volkes. Aber ob sie so sauber sind? Politiker sind keine Übermenschen. Man muß sich nur vorstellen, wie ein Politiker zu seinem politischen Gegner sagt: »Sie haben die besseren Argumente, und deshalb haben Sie recht.« Er bekommt mindestens einen Rüffel von seinem Fraktionsvorsitzenden, weil die Fraktion beschlossen hatte, dagegen zu stimmen. Und was wird die Parteibasis dazu sagen?

Der beste Politiker ist der, der es versteht, so lange und so gut wie möglich auf seinem Standpunkt zu beharren. Das sagt mehr über die Person als über die Qualität seiner Argumente.

Sie können die Situationen, in denen Leute wirklich frei urteilen, an den Fingern einer Hand abzählen. Wird der Vereinsvorstand Hinz oder Kunz für die Bundesliga aufstellen? Wird in eine große oder in eine Reihe kleiner Maschinen investiert? Geht der Auftrag an Siemens oder an IBM? Bekommt der eine oder der andere

Anwärter den besseren Posten? Entscheiden wir uns bei der Umstrukturierung für Zentralisierung oder für Dezentralisierung? Wer ist objektiv? Wer weiß, was das Beste ist? Das muß anhand von Kriterien objektiv festzustellen sein. Aber wie kommen die Kriterien zustande? Manchmal kann man etwas ausrechnen, und doch wird Politik nicht von den Computern der Planungsbüros gemacht.

Argumentieren bleibt die Sache von Menschen. Die Sache irdischer Wesen, denen wir in diesem Buch noch häufiger begegnen werden.

2. Die Sache ist nicht genügend durchdacht

_____ Der Entwurf liegt vor, anderthalbzeilig und ordentlich in Blocksatz getippt, womöglich auch noch mit farbigem Umschlag; die korrekte Arbeit eines Verfassers oder einer ganzen Arbeitsgruppe. Viele Arbeitsstunden und Besprechungen sind dem vorausgegangen, Stunden zu jeweils mindestens 50 Mark; man kann sich ausrechnen, was das Ding schon gekostet hat. Wie geht es in einer solchen Gruppe zu? Einer ist immer die treibende Kraft, wie man so schön sagt. Man begegnet zwei Varianten: Der Entwurf, der verhandelt werden soll, liegt bereits vor, oder die Verhandlungen münden in einen gemeinsamen Entwurf. Beide Arten sind gut. Welche der beiden Möglichkeiten tatsächlich gewählt wird, hängt ab von dem Problem, von den beteiligten Personen und davon, wie zielgerichtet die treibende Kraft sich verhält. Wenn der Betreffende von vornherein genau weiß, was er will, wird er dafür sorgen, daß der Entwurf bereits vorliegt. Dann geht der Entwurf in die Arbeitsgruppe, wo all das passiert, was in diesem Buch Thema ist, nur kann die Gruppe etwas freier vorgehen als das Entscheidungsgremium, der eigentliche Beschluß wird nämlich erst später fallen. Vorerst findet man jeden Beitrag interessant genug, um überdacht zu werden, und der Verfasser wird sowieso alles überdenken: Er bringt zur nächsten Sitzung eine überarbeitete Fassung mit – im nachhinein betrachtet hätte er vielleicht doch erst die Gruppe hören sollen.

Ist der Entwurf genügend durchdacht? Ist er wirklich von allen Seiten betrachtet worden? Natürlich nicht. Ein Vorschlag hat nämlich genau so viele Seiten, wie die Zahl der Leute beträgt, die ihn betrachten – jedem seine eigene Seite. Wenn es der Vorschlag einer einzigen Person ist, ist er auch nur von einer Seite betrachtet worden, saßen fünf Leute in der Arbeitsgruppe, ist er von fünf Seiten betrachtet worden.

Kein Vorschlag ist genügend durchdacht worden. Natürlich wurde er durchdacht, aber eben nicht genügend. Wer diese Bemerkung macht, hat nicht in der Arbeitsgruppe gesessen und an dem Entwurf mitgearbeitet; in diesem Fall wäre er vielleicht annehmbar gewesen. So aber kann der Vorschlag gar nicht genügend durchdacht sein, weil *sein* Beitrag fehlt.

Bei jeder Neufassung wird die Zahl der Aspekte, unter dem der Entwurf betrachtet wurde, größer: quantitativer Gewinn, aber qualitativer Verlust. Alle Ecken und Kanten sind abgehobelt, der Vorschlag hat den größten Teil seiner Originalität eingebüßt. Mehr Leute sind einverstanden, der Vorschlag ist besser durchdacht, aber weniger klar.

Also endlich genügend durchdacht? Es wird immer ungenügend bleiben.

3. Die Sache wurde nicht genügend durchgesprochen

_____Kein Entwurf wurde je genügend durchgesprochen. Deshalb handelt es sich auch um einen Entwurf. Und nicht genügend heißt in dem Fall: ohne mich. Weil man das so nicht sagen kann, läßt sich immer ein anderer finden, der eingeschaltet hätte werden müssen. Und selbst wenn fünfzig Leute gehört wurden, läßt sich noch der einundfünfzigste finden. Diese Art, sich querzustellen, grenzt an Demagogie. Wer sich solcher Methoden bedient, beginnt meistens mit »Jeder wird mit mir übereinstimmen, daß...« oder »Es versteht sich von selbst, daß...«. Diese Einleitung ist ein Zeichen der Schwäche. Ein Lehrer, der seine Ausführungen mit den Worten beginnt: »Es wird jetzt deutlich geworden sein, daß...«, muß sich selbst Mut zusprechen. Er meint eigentlich: »Wenn Sie es jetzt nicht kapieren, kann ich mir auch nicht mehr helfen.« Er ist mit seinen Argumenten am Ende.

»Es versteht sich von selbst, daß der Entwurf mit der Marketing-Abteilung hätte besprochen werden müssen.« Das versteht sich keineswegs von selbst, weil die Erfahrung lehrt, daß durch die ewigen Besprechungen noch nie etwas Neues entstanden ist.

Je mehr Leute mitreden, desto schlechter wird der Entwurf: Viele Köche verderben den Brei. Wenn Einstein seine Relativitätstheorie

zuerst mit den Physikern besprechen hätte, wäre nichts davon übriggeblieben. – Auch ein Beispiel für einen Entwurf, der noch angenommen werden mußte.

Wer seinen Vorschlag erst mit jedermann bespricht, behält nichts davon übrig. Alles mit jedem zu besprechen ist in der Politik zur Mode geworden. Die Rahmenrichtlinien im Schulunterricht zum Beispiel. Expertenkommissionen, die Schulräte, Ministerialbeamte der Bundesländer, länderübergreifende Planungsgruppen auf Bundesebene, parlamentarische Arbeitsgruppen. Es kann Jahre dauern, bis ein Entwurf Wirklichkeit wird, und das Resultat ist ein blutleerer Vorschlag. Die Parlamentssitzung ist dann nur noch eine Scheinvorstellung. Lieber ein Minister mit einem originellen Vorschlag, der den Mut hat, damit »auf die Schnauze zu fallen«.

Warum alle Kritik schon vorher mit einplanen? Laßt die Kritiker nur später reden, das spart Zeit und macht für den Beschluß keinen Unterschied. Wer dagegen ist, wird das immer wieder betonen. Nicht genügend durchgesprochen? Und wenn schon, das kann nur gut sein.

4. Es gab keine ausreichende Beratung

_____ In welchem Stadium werden die Leute eingeweiht? So spät wie möglich. Es gab keine ausreichende Beratung? Falsch, es gab überhaupt keine Beratung, und das ist auch besser so. Ein Vorschlag muß möglichst unabhängig sein – später darf jeder seinen Senf dazugeben und dagegen sein, aber der Entwurf sollte von möglichst wenigen Leuten abhängen. Die besten Vorschläge gehen auf einen einzigen Verfasser zurück. Ein guter Vorschlag besteht aus einem akkuraten Fundament und aus einem Überbau freier Kreativität. Mit der Anzahl der Leute, die an einem Vorschlag herumdoktern, nimmt dieser kreative Überbau exponentiell ab. Dies bedeutet, daß, wenn der erste mitmisch, sich der kreative Anteil halbiert und beim zweiten nur noch ein Viertel übrigbleibt und so weiter. Die Kurve nähert sich schon bald der Nulllinie.

»Die verschiedenen Interessengruppen müssen in der Arbeitsgruppe vertreten sein«, hört man oft. Je weniger, je besser, denn hier fängt es schon an. Das gleiche Argument in anderen Worten: »Wenn sie von Anfang an beteiligt sind, sind sie später nicht dagegen.« Stimmt vielleicht, aber warum sollten sie dagegen sein, wenn vom ursprünglichen Plan sowieso nichts übriggeblieben ist? Viele Firmen haben schon lange begriffen, daß, wenn es um wichtige Themen geht, Beratungen nicht unbedingt auch bessere

Vorschläge bedeuten. Um die Beratungen in einem frühen Stadium zu vermeiden, schalten Sie externe Beratungsbüros ein. Deren Arbeit ist von Geheimniskrämerei umgeben; die Mitarbeiter aus der Firma werden einzeln befragt und versäumen in ihrer Aufregung, eine gemeinsame Linie abzusprechen und schriftlich festzuhalten, was sie eigentlich alles gesagt haben. Die Folge ist ein unabhängiger Vorschlag. Das hätte keine drei Mille kosten müssen, das hätten Sie und ich auch in der Mittagspause schreiben können. Wohl wahr, aber Sie und ich hätten Beratungsgespräche führen müssen, und die Firmenleitung ebenso.

Soll es etwa überhaupt keine Beratungen geben? Aber doch: wenn der Entwurf vorliegt. Jetzt können die Leute natürlich eingeschaltet werden – aber das muß der Planer selbst entscheiden –, und dabei darf es nur um kleinere Unstimmigkeiten und Nebensachen gehen. Jeder, der mit einem Entwurf an die Öffentlichkeit tritt, tut gut daran, ihn von einem anderen gegenlesen zu lassen. Allerdings nicht, um die Inhalte zu ändern. Wenn der Vorschlag fertig ist, darf alle Welt darüber herfallen, vorher nicht. Verwerfen Sie die Sache meinetwegen, aber nicht darum, weil es keine ausreichenden Beratungen gegeben hat. »Haben die Leute am Fließband ihre Meinung äußern können?« Nein, warum auch? Sprechen Sie selbst mit den Leuten; wenn diese dagegen sind, werden wir das früh genug erfahren. Und sonst wird die Gewerkschaft ihren Mitgliedern empfehlen, dagegen zu stimmen. Das ist in Ordnung. Ein guter Vorschlag, für den gekämpft wurde, bekommt seine Chance, auch wenn er erst mal abgelehnt wird. Einen schlechten Vorschlag, der durchkommt, wird man nie wieder los.

5. Wir haben nicht genug Informationen

_____ Wer um mehr Informationen bittet, ist faul und bequem. Wer gegen den Vorschlag ist, wird um mehr Informationen bitten und umgekehrt (wer nach mehr Information fragt, ist schon dagegen). Das Bedürfnis nach Information kennt kein Ende. Auch wenn der Vorschlag schon mit zwanzig Anlagen daherkommt, kann man ohne weiteres noch die einundzwanzigste verlangen, die unverzichtbare Information, in der die Zahlen noch einmal anders gruppiert sind. »Das würde uns die Beschlußfassung doch sehr erleichtern. Könnten wir das Papier vielleicht bis zur nächsten Zusammenkunft bekommen?« Und schon ist wieder ein Monat vergangen. Also gut. Nicht, daß es etwas ändern würde, Information ist ein Faß ohne Boden, aber was soll's? Mit *nicht genug* (Beratung, Information etc.) ist es immer das gleiche. Wer bestimmt, was genug ist? Für die Gegner wird es nie genug sein. Die Entscheidungsträger bekommen vom Planer alle Informationen, die dieser für nötig hält, um den Vorschlag annehmen zu können. Jeder weiß das, und so ist es richtig. Wer meint, über andere Informationen zu verfügen, oder solche vermutet, soll das selbst auf den Tisch bringen. Aber das würde den Entscheidungsträgern Anstrengungen abverlangen, die sie nur ungern auf sich nehmen. »Dieses Produkt wird sich am Markt gut durchsetzen«, behauptet der Vorschlag mit der entsprechenden

Begründung. Der Sachverständige, eigens angeheuert wegen seiner Erfahrung und seines bekanntermaßen guten Gespürs in diesen Dingen, zweifelt. Zu Recht, denn der Vorschlag ist so neu, daß keiner Genaueres sagen kann. »Können wir noch nähere Informationen bekommen?« wird er fragen und für seinen Zweifel locker 20.000 Mark einstreichen. Sie und ich zweifeln für weniger, wir fragen sogar umsonst. Nein, Herr Sachverständiger, machen Sie doch für die 20.000 eine eigene Studie, oder gebrauchen Sie Ihren Sachverstand, um den Vorschlag noch einmal genauer durchzuarbeiten.

Wer um mehr Informationen bittet, sucht Sicherheit. Sicherheit gibt es nicht. Zu jedem Vorschlag gehört ein gewisses Maß an Unsicherheit, sonst ist er nicht kreativ. Ein Vorschlag, der auf Sicherheit baut, ist nicht der Mühe wert, darüber zu sprechen. Herr Morita, seines Zeichens Besitzer der Firma Sony (kein grüner Junge), hat vor etlichen Jahren den Walkman erfunden. Aus Höflichkeit fragte er die Marketing-Abteilung um ihre Meinung: »Nicht produzieren«, war die Antwort. Von den Dingen werden jedes Jahr Millionen verkauft. Um mehr Informationen bitten immer auch die Leute, die sich nicht die Finger verbrennen wollen oder dürfen. Beamte halten sich an ihre Vorschriften und fragen so lange nach Informationen (auf Formularen selbstverständlich), bis alle Vorschriften erfüllt sind. Kreativität ist nicht gefragt.

Der Informationen ist nie genug. Jeder Vorschlag kommt mit dicken Informationsmappen daher, und zu zwei, drei Tagesordnungspunkten gehören doch mindestens zwanzig Seiten Information. Zur großen Freude von Canon, Rank-Xerox und Konsorten. Kopieren ist Mode, und wir sind die Opfer, immer muß jeder alles auch haben. Der Informationsvorsprung des Planers vor

den Entscheidungsträgern wird mit einer Flut von Papier ausgeglichen. Wie haben die das früher nur geregelt? Ist die Welt so viel komplizierter geworden, oder machen wir es nur so kompliziert?

Mißtrauen Sie den Bergen von Papier. Durch sie wird das Problem nur komplizierter. Gezweifelt haben wir sowieso.

Mehr Informationen? Vielleicht könnten sie, die Urheber dieser Idee, uns bis zum nächstenmal mit weiteren Informationen versorgen.

6. Der falsche Weg wurde beschritten

_____Menschen, die eigentlich unmöglich gegen einen Vorschlag sein können, es aber trotzdem sind, werden erfinderisch. Sie fangen nicht bei dem Vorschlag selbst an, sondern bei der Verfahrensweise. Der erste Satz lautet immer ungefähr: »Man hätte doch zuerst mit den Leuten reden sollen, denn die betrifft es in erster Linie.« Dagegen ist, so scheint's, nichts zu sagen. Man hat nicht mit den Leuten geredet. Natürlich nicht. Sonst hätte man den Vorschlag besser gleich auf den Müll geschmissen und auch noch eine Menge Zeit gespart. Es kann sein, daß der Verfasser eines Vorschlags hin und wieder ein paar Leute nach ihrer Meinung gefragt hat; wenn sie alle dafür waren, ist bestimmt alles in Ordnung. Wenn die Meinungen auseinander gingen, ist er noch keinen Schritt weiter, und wenn alle dagegen sind, macht ihm das seine Arbeit nur schwerer. Den Vorschlag einfach zu streichen kann keine Lösung sein – wir waren schließlich davon ausgegangen, daß etwas passieren müsse. Nehmen wir an, alle Befragten waren dafür. Damit ist die Opposition noch lange nicht aus dem Feld geschlagen: Die Befragten waren nicht repräsentativ; außerdem war die Frage nicht richtig formuliert; man hat die Sache nur von einer Seite beleuchtet; die Leute konnten unmöglich die Konsequenzen absehen usw. Hat der Verfasser eines Vorschlags

mit den Leuten geredet, liegt er falsch, hat er nicht mit ihnen geredet, liegt er genauso falsch.

Ein einfaches Beispiel: Ein Angestellter muß in ein anderes Büro umziehen. Ein normaler Mensch geht auf das Opfer zu und kündigt ihm an, daß er womöglich in ein anderes Büro komme. Er möchte eine erste Reaktion. Man wird ehrlich genug hinzufügen, daß an der Sache wahrscheinlich nichts zu ändern sei, aber der Betroffene bekomme die Gelegenheit zu einem Kommentar. Anständig, werden Sie sagen: Falsch, Sie haben ja keine Ahnung.

Erstens hätte natürlich zuerst der Chef informiert werden müssen, zweitens hat der Betroffene keinen Einblick in den gesamten Plan, von dem sein Umzug nur ein Teilstück darstellt. Außerdem ist es der Bedeutung der Sache nicht angemessen, um mal eben in fünf Minuten abgehandelt zu werden. Und als letzte Möglichkeit kann man immer noch den Ton anführen, in dem die Mitteilung gemacht wurde. Und wo bleibt überhaupt der schriftliche Bescheid, mit dem der Betroffene sich beim Betriebsrat beschweren kann? (Nicht, daß er sich wirklich beschweren wollte, er ist nämlich der Meinung, daß sein Umzug eigentlich eine Verbesserung bedeutet.) Kurz und gut, so kann es auch nicht laufen. Sie können sich selbst ausrechnen, wie die Sache aussähe, wenn alles so gelaufen wäre. Der Chef würde denken: Ich soll den Ärger jetzt ausbaden, sollen doch die direkten Vorgesetzten mit dem Mann reden, das tun sie sowieso zu selten. Ein Gesamtplan existiert natürlich auch nicht, und bei einer schriftlichen Ankündigung hätte der Mann sicher gesagt: »Also, das hätten Sie mir doch besser erst einmal mündlich mitteilen können.« Lange Gespräche hätten die Illusion genährt, noch etwas ändern zu können, und deshalb bestimmt Anlaß zu (berechtigter) Kritik

gegeben. Immer ist irgendeiner zu finden, der meint, er hätte vorher informiert werden sollen. Auf die Frage, ob Sie zuvor seine Meinung eingeholt hätten, paßt nur eine Antwort. Die Gegenfrage: »Hätten Sie es getan?«

7. Hat man sich informiert, wie die Sache anderswo gehandhabt wird?

_____Dieses Kapitel handelt davon, daß der Stein der Weisen an einem anderen Ort gefunden wurde. Der Fragesteller geht damit nicht das geringste Risiko ein; er hat nämlich gerüchteweise gehört, daß man in einem Schwesterinstitut zu einer hervorragenden Lösung gekommen sei. Der Autor des Vorschlags hat aber leider versäumt, sich dort zu informieren, und liegt deshalb eine Runde zurück. »Ich schlage vor, daß das Material bis zum nächstenmal nachgereicht wird.« Tja, damit wäre man schon mal zwei Monate weiter, denn innerhalb eines Monats sind die Unterlagen bestimmt nicht zu bekommen. Was geschieht derweil bei dem Schwesterinstitut? Die Angelegenheit pressiert ganz erheblich. Dort weiß man gar nicht, wie ein solches Gerücht entstehen konnte; man ist zwar mit demselben Problem konfrontiert, aber man kommt nicht voran. Weil die Leute aber nur ungern zugeben, das Problem noch nicht gelöst zu haben, passiert zunächst überhaupt nichts. Nach wiederholtem Nachfragen kommt endlich das ersehnte Material, aber es paßt hinten und vorne nicht auf die eigene Situation. Im Begleitschreiben steht neben der Bitte um Vertraulichkeit (keine Sorge, das Zeug ist ohnehin wertlos) die kaum verschlüsselte Bitte, man möge doch im Gegenzug berichten, wie man das Material verwendet habe, zu welchen Ergebnissen

man gekommen sei und wofür man es denn überhaupt benötige. Na klar, dann sind die auch wieder einen Schritt weiter. Ein Beauftragter des einen Instituts müsste jetzt eigentlich dem anderen einen Besuch abstatten. Aber erstens sind die Terminkalender ohnehin schon vollgestopft, und zweitens fällt eine solche übergreifende Besprechung der Probleme nicht in die Kompetenzen der Beteiligten. In der freien Wirtschaft läßt man sich auch nicht gern in die Karten sehen, und wenn es um Probleme geht, erst recht nicht. Das gilt übrigens auch innerhalb eines Konzerns. Dieses Phänomen gibt es aber auch außerhalb des Wirtschaftslebens. Subventionierte Einrichtungen, gemeinnützige und Wohlfahrtsverbände sind keinen Deut besser. Einer der Gründe für die Angst und für die Abgrenzung subventionierter Institutionen vom »Kommerz« ist das Gefühl oder das sichere Wissen, daß man selbst nicht weniger kommerziell ist. Beide Bereiche handhaben ohne mit der Wimper zu zucken die gleichen Kategorien: Konkurrenz, Vergrößerung des Markts, Expansion auf Kosten anderer, Werbung, Marketing, gezieltes Personalmanagement, PR etc. Die gesamte Wohlfahrt ist untereinander eine einzige große Konkurrenz. Logisch, daß man sich dreimal überlegt, ob man den Kollegen von der Konkurrenz Einblick in die eigenen Problemlösungen gewähren soll. Topfgucker sind nie willkommen. Am schönsten wird es, wenn man die Sache auf internationaler Ebene betrachtet. »In Schweden hat man das schon vor Jahren eingeführt«, macht sich da besonders gut. »In den Vereinigten Staaten ist *man* damit weit voraus«, hört man auch immer wieder. Nachfragen ergeben meist etwas ganz anderes. Wer eine Veränderung entwirft, hat natürlich ein Minimum an Literatur berücksichtigt; an diesem Ausgangspunkt hat die eigene

Kreativität erst eingesetzt. Auf die Frage, ob man vergleichbare Erfahrungen zur Kenntnis genommen habe, muß die Antwort lauten: »Selbstverständlich, nur ist man da noch nicht so weit wie wir.« Eine Antwort, mit der man alle Schäfchen im Trockenen hat.

8. Wenn die Leute nicht dahinterstehen, kann aus der Sache nie etwas werden

_____ Wenn die Leute, die den Beschluß später ausführen müssen, nicht hinter der Sache stehen, wird es schwierig, eine Veränderung durchzuführen.« Zu diesem Argument greifen oft Opponenten, die selbst Angst davor haben, daß die Basis nicht hinter ihnen steht, daß sie also mit ihrer Opposition alleine dastehen könnten. Sie hegen die vage Befürchtung, daß »die Leute« selbst womöglich auch für eine Änderung seien, weshalb man sich besser erst mal querstellt. Unmut wird gesät, geerntet und im Triumph in die Diskussion eingebracht. Wenn einem das nur zwei-, dreimal gelungen ist, geht der Rest schon wie geschmiert, jeder weitere Vorschlag wird als ein weiteres Unheil mit Mißtrauen beantwortet. Das Thema dieses Kapitels ist ein klassisches Beispiel für die *self-fulfilling prophecy*. Die Gegner gehen davon aus, daß die Leute nicht dahinterstehen, und deshalb stehen die Leute nicht dahinter. Aber das Argument hat kaum Gewicht, und wer damit kommt, wird ungern mit der Basis in die Diskussion einsteigen oder den Leuten dort erklären, was an dem Vorschlag so schlecht sei. Er wird sich hüten. Die Diskussion an der Basis wird daher ausbleiben, weil man ihm stillschweigend geglaubt hat. Die übrigen Mitglieder des Entscheidungsgremiums wollen die Diskussion genauso wenig und gehen davon aus, daß »die Leute« also nicht mitziehen wollen.

Nur aus diesem Grund wird oft die ganze Maschinerie in Gang gesetzt, die man angeblich braucht, um das gemeine Volk davon zu überzeugen, was gut für es sei. Erst jetzt keimt tatsächlich Mißtrauen, und selbst wenn der Vorschlag angenommen wird, bleibt eine Spur davon zurück, mit dem Ergebnis, daß die Leute die Änderung nicht gerade bereitwillig aufnehmen. Sie werden vielmehr versuchen, die Änderung zu sabotieren oder, schlimmer noch, sie so auszuführen, daß der Effekt gleich Null ist. Der hier beschriebene Ablauf ist besonders typisch für den Bildungsbereich, zum großen Vorteil der Lehrer-Gewerkschaften.

Im Grunde gibt es vier Möglichkeiten:

- Die Leute stehen nicht dahinter; aus der Sache wird nichts.
- Die Leute stehen dahinter; aus der Sache wird nichts.
- Die Leute stehen dahinter; es klappt.
- Die Leute stehen nicht dahinter; es klappt trotzdem. Wer wollte vorhersagen, wie die Chancen für jede der vier Möglichkeiten stehen? Auf den ersten Blick sieht es so aus, als wären die Chancen für jede Möglichkeit gleich. Nehmen wir die letzte.

Man könnte fragen, ob die Leute nicht durchaus bereit wären, an ihrem Arbeitsplatz bei einer Veränderung mitzuwirken, und dabei zu überraschenden Ergebnissen kommen.

Auch die Gründe der Ablehnenden zu erfahren wäre interessant. Dabei erhielte man als Ergebnis ein ganzes Panorama persönlicher Probleme und würde feststellen, daß die Organisation in einer Reihe ganz anderer Punkte verbesserungswürdig wäre.

Müssen die Leute etwa alles schlucken? Nein, sie müssen vertreten sein, wie alle anderen auch, und zwar auf der Entscheidungsebene. Dort können sie gewinnen oder verlieren.

9. Die Ziele sind nicht deutlich formuliert

_____ Jede Veränderung soll irgendeinen Zweck erfüllen, jeder Vorschlag wird in einer bestimmten Absicht vorgetragen. Meistens lief irgend etwas nicht so gut, häufig vermutet man auch, daß es in Zukunft nicht mehr gut laufen werde, wenn jetzt nicht die entsprechenden Maßnahmen ergriffen würden. Ein Vorschlag, der etwas verbessern soll, was schon nicht mehr gut läuft, kommt spät, aber immerhin besser als nie. Ein Vorschlag, der zu spät kommt, hat es leichter – immerhin ist schon klar, daß etwas getan werden muß. Eine Analyse ist schnell erstellt, die Zahlen sprechen für sich, die Zielstellung ist einfach: zurück zum Aufwärtstrend. Aber wie? Hier ist Kreativität gefragt.

Das Entscheidungsgremium geht nicht in die Sitzung, um kreativ zu sein. Seine Mitglieder müssen nur beurteilen – das tun sie auf der Grundlage ihrer Erfahrung – , und Erfahrung ist nicht kreativ. Schuster, bleib bei deinen Leisten. Der Manager-Kurs hilft auch nicht weiter; dort hieß es, ein Unternehmen sei in erster Linie dann erfolgreich, wenn es seine eigenen Kräfte nutze. Eine Analyse der eigenen Kräfte sei sicher eine gute Sache, und ein wirklich erfolgreiches Unternehmen sei in der Lage, über die schon vorhandenen Möglichkeiten hinaus neue Märkte zu erschließen. Alle Manager nicken bestätigend, denn von einem dreitägigen Kurs

zu 5.000 Mark darf man schon erwarten, vernünftige Sachen zu lernen. Jetzt also die Anwendung.

Management by objectives lautete eines der Kursthemen. Der Verfasser eines Vorschlags weiß natürlich, was von ihm erwartet wird, und hat die benötigten Zahlen beim Umsatz schon aufgeführt. Eine knifflige Angelegenheit, denn fallen sie zu niedrig aus, wird der Vorschlag abgelehnt; sind sie zu hoch angesetzt, sitzt er in der Bredouille, wenn die Sache schief laufen sollte. Womit sollen die Entscheidungsträger anfangen? Wir fangen der Einfachheit halber mit den meßbaren Zielen an. »Verbesserter Einsatz der Produktionsmittel; sich flexibler auf zukünftige Entwicklungen einstellen.« Nicht zu exakt, weil das Produkt selbst die Marktentwicklung mitbestimmen wird – wir drehen uns hier im Kreise. Diese Aspekte hat der Entwurf schon berücksichtigt und ist deshalb von Anfang an angreifbar. – Er war natürlich sowieso angreifbar, weil der *Rückfluß der Investitionen* zu schwach ausfällt, aber auf der Ebene wollen wir gar nicht erst argumentieren: Daß ein Entwurf aus finanziellen Gründen nicht funktioniert, kann immer noch am Schluß festgestellt werden.

Darum fangen wir doch besser mit der Produktphilosophie an, mit dem Marktsegment und den Expansionsmöglichkeiten. Schöne, vage Begriffe, die sich für tiefe Betrachtungen eignen, bei denen jeder mit seinen verbalen Kompetenzen glänzen und mit Nachdruck gerade jene Punkte beleuchten kann, von denen er zufällig ein bißchen versteht.

Ist die Zielgruppe bereit, etwas mehr für ein Produkt mit einem luxuriösen Image auszugeben, oder richten wir uns auf eine Gruppe darunter ein, die mit dem Produkt das eigene Sozialprestige verbessern will? Verliert es nicht gerade so seine Anziehungskraft

für die gewählte Zielgruppe? Verhindert das Produkt womöglich eine weitere Expansion, indem es ein Marktsegment bei schon laufenden Produkten schließt? Der Verbraucher kann seine Mark schließlich nur einmal ausgeben. Der Planer merkt, wie er an Boden verliert; dabei hatte er den Vorschlag doch mit Absicht so schön kurz formuliert und sich dabei sogar eine Spur Ironie an die Adresse der Marktphilosophen erlaubt.

»Die Zielstellungen sollten noch einmal deutlicher formuliert werden.« Ach ja, wie schnell ist ein nettes Papier geschrieben, dabei war eigentlich alles schon klar; jetzt ist wieder ein Monat verloren.

10. Unzureichender Sprachgebrauch

_____ Wem zum Inhalt keine Bemerkung einfällt, der kann sich immer noch über die Form auslassen. Wer regelmäßig an den Sitzungen universitärer Promotionsgremien teilnimmt, wundert sich auch nicht mehr über Fragen zum Titel der Promotionsarbeit, die Farbe des Umschlags oder den verwendeten Schrifttyp. Genauso gut kann man sich am Sprachgebrauch festhalten oder über Stilfragen schwadronieren. Bemerkungen zu diesen Themen haben immer Erfolg, denn darum ist es allgemein schlecht bestellt. Trotzdem klingt das Lamento über den Verfall der Sprache (oft noch in schlechtem Deutsch vorgetragen) falsch.

Bei jeder Parteiversammlung findet sich jemand, der im ungelegensten Augenblick damit anfängt, daß die Vorschläge schlecht verständlich formuliert seien: Darum nämlich kämen die kleine Parteimitglieder nicht zu den Versammlungen.

Damit betont der Sprecher nebenbei noch, daß er selbst schließlich gekommen sei und die Vorschläge natürlich verstanden habe. Er vergrößert damit den Abstand zwischen denen, die verstehen, und denen, die nicht verstehen, und steht auch gleich noch auf der richtigen Seite. Obwohl das Unsinn ist, denn was die Parteispitze versteht, begreift der einfache Beitragszahler auch. Es handelt sich

dabei lediglich um die normale Distanz zwischen dem Schreiber und dem Leser. Nicht alle haben schließlich Lust, sich in die vorgelegte Prosa zu vertiefen, man hat anders zu tun und glaubt's auch so. Mancher gibt sich redlich Mühe, um die Sprache der Bürokratie oder die vorweggenommenen Formulierungen einkalkulierter Kompromisse zu vermeiden. Das wird ihm schlecht bekommen, denn die Leser stehen vor einem Rätsel: Was ist denn hier los? Hier spricht einer mit Worten, die man gleich versteht, keine Euphemismen, alle Sachverhalte und möglichen Standpunkte sind genau beschrieben. So einfach geht das nicht, jetzt müßte man sich ja entscheiden und nur noch zustimmen oder ablehnen; so weit war man doch überhaupt noch nicht. Darin wird ein Herr Herr genannt und ein Knecht Knecht – das macht man heutzutage nicht mehr. Darin steht, daß die Gewinne fallen werden, und Gewinne dürfen höchstens »unter Druck stehen«. Darin steht, daß gegebene Versprechen nicht eingehalten werden können, obwohl man in solchen Fällen üblicherweise formuliert, daß man sein Äußerstes versuchen wolle, die Versprechungen einzuhalten, aber natürlich nichts Unmögliches von einem verlangen könne. Darin steht außerdem, daß Hinz und Kunz verschiedener Meinung seien, sogar über die Sache stritten, während es doch heißen muß: Es wird niemandem entgangen sein, daß in bestimmten Sachfragen unterschiedliche Standpunkte vertreten werden, wie es innerhalb einer großen Organisation wie der unseren unvermeidbar ist, und daß man vorerst noch zu keiner völligen Einigung gekommen ist. Ganz und gar ungewohnt ist, daß der Schreiber sich sogar einige ironische Bemerkungen erlaubt hat, um dem ganzen Verfahren etwas von seinem tierischen Ernst zu nehmen. Den Lesern ist diese Ironie komplett entgangen (darauf waren sie nicht eingestellt), sie

sind nur darüber gestolpert, und alles, worüber ein Leser stolpern könnte, ist radikal zu vermeiden. Die Leute könnten es ja auch falsch verstehen. Natürlich hätten »die Leute« die Sache auch so verstanden, aber ein wichtiger Entwurf muß eben klar, deutlich und direkt formuliert werden. Noch einmal ruft der Schreiber verzweifelt: »Aber ich habe doch nur versucht, verständlich zu schreiben, das wird doch immer wieder gefordert!« Aber er hat ja keine Ahnung: Auf diese Art kommt es bei den Leuten nur falsch an. Und tatsächlich, die Leute wissen gar nicht, wie ihnen geschieht, wenn jemand wirklich einmal normal schreibt. Mißtraue denen, die nach einer einfachen Sprache schreien. Hör lieber auf die, die meinen, daß ein komplizierter Sachverhalt nicht in wenigen einfachen Hauptsätzen ausgedrückt werden könne. Manchmal muß man sich anstrengen. Wer eine einfache Sprache fordert, ist schlicht zu faul.

11. Das Niveau ist mangelhaft

_____ Wochen und Monate haben intelligente Leute an den Vorschlägen gearbeitet, und endlich liegt das Konzept für den Lehrplan vor. (Wer dieses Wort erfunden hat, müßte dazu verurteilt werden, selbst einen zu verfassen.) Die zu entscheidenden Punkte sind noch einmal ordentlich und gesondert aufgeführt worden, jetzt kann die Lehrerkonferenz darüber sprechen und Entscheidungen fällen. Was wollen wir gemeinsam und mit dieser Einrichtung erreichen?

Ein gutes Stück Arbeit ist bis jetzt schon geleistet worden, damit kann sich unsere Schule sehen lassen. Auch ist schon das eine oder andere bekannt geworden, und andere Schulen, die noch nicht so weit sind, haben Interesse bekundet. Die Arbeitsgruppe ist mit sich selbst zufrieden. Zum Glück konnten wir Karl einige Sonderstunden zuschustern, in denen er alle Unklarheiten beseitigt und den Entwurf abgerundet hat. Der Text wirkt zwar im Aufbau etwas unausgewogen, weil sich einige Untergruppen etwas verzettelt haben, aber die Sache mußte fertig werden, sonst wäre man ewig damit beschäftigt gewesen. Zugegeben, der Entwurf hat seine Ecken und Kanten, aber so weit, so gut.

Nicht anders sieht es mit dem *Unternehmensplan* aus, zu dem der Aufsichtsrat sein Ja geben soll. Es grenzt an ein Wunder, womit der

Berater des Direktors ankommt, nachdem er für eine Woche in Klausur gegangen ist. Denn das Material, mit dem er in die Wüste geschickt wurde, war ein einziges Chaos. So kommen auch Jahresberichte und Wahlprogramme zustande. Immer ist der Zeitdruck groß. Der Schlußredakteur hat hier und da selbst den Rotstift angesetzt und manchmal auch vergessen, dem Verfasser die gekürzte Fassung vorzulegen. Das kommt ihn jetzt teuer zu stehen. Der ursprüngliche Verfasser erkennt sein eigenes Werk nicht wieder und ist damit schon den Kritikern entschlüpft. »Das Wesentliche ist verlorengegangen«, heißt es, auch wenn nur ein komplett überflüssiger Abschnitt gestrichen wurde. Wer die Sache in diesem Stadium beurteilen soll, muß wissen, wie die Dinge üblicherweise laufen, sonst kommen die Vorbereitungen nie zu einem Ende; aber wenn er gegen das Ganze ist, kann er jetzt in Ruhe zielen und sein Opfer unterhalb der Gürtellinie treffen: »Das Niveau ist einfach mangelhaft.« Der Besserwisser kann genau aufzählen, welche Bedingungen ein Plan (Lehrplan, Unternehmensplan, Arbeitsplan) erfüllen muß, inklusive der Kriterien, an denen der Plan während und nach der Umsetzung überprüft werden kann. – Darüber hat er selbst vor Jahren ein kleines Buch geschrieben, das er den Versammelten zur gelegentlichen Lektüre empfiehlt. Er setzt sich wieder auf seinen Stuhl, und im Raum entsteht ein peinliches Schweigen. Natürlich hat er recht. Wir wissen alle, wie es hätte aussehen sollen, auch wenn wir selbst kein Buch darüber veröffentlicht haben, nur, was sollen wir jetzt tun? Das weiß unser Theoretiker auch nicht, nur daß so etwas entsteht, »was unseres Betriebs oder unserer Institution unwürdig ist«. Kann der Herr Theoretiker uns vielleicht ein Beispiel nennen, bei dem alles nach (seinem Buch) Plan verlaufen ist? Nein, das

kann er nicht, aber das sollte doch für uns kein Grund sein, die Sache nicht richtig zu machen.

Eine Stunde verloren, und die Stimmung ist hin. »Ich dachte, wir würden über die Vorschläge selbst reden, aber wenn ich das hier so höre, kann ich mich besser um meinen eigenen Kram kümmern«, sagt jemand. Die Versammlung kommt langsam wieder in Gang, aber der Schwung ist irgendwie weg. Der Theoretiker muß »leider« schon gehen, weil er noch eine wichtige Besprechung hat. Bestimmt mit seinem Herausgeber.

12. Wir müssen zuerst ein anderes Problem ausdiskutieren

_____ Jedes Problem ist ein Teilproblem, das seinerseits wiederum Teil eines übergeordneten Problems ist, für das dasselbe gilt. Eine Reihe ohne Ende. Man kann diese Frage nach allen Richtungen hin ausdehnen, jedes Problem kann in einigen Teilproblemen erklärt werden und so weiter. Wenn man einmal wirklich davon ausgeht, daß Probleme dazu da sind, um gelöst zu werden, wo will man dann anfangen? Soll man von oben nach unten oder von unten nach oben auf die Lösung hinarbeiten? Und falls man sich entscheidet, unten anzufangen – bearbeitet man dann die ganze Bandbreite oder nur einen Aspekt des Problems? Die Diskussion darüber, wie ein Problem analysiert werden muß und wo man damit anfangen soll, ist die ideale Ausflucht für alle, die der Diskussion des Problems selbst gerne aus dem Weg gehen. Eine Schreibmaschine ist kaputt, die Frage ist: Reparatur oder Neuanschaffung? Bei einer Neuanschaffung muß es natürlich so ein neumodisches elektronisches Teil sein, mit jeder Menge nützlicher Tasten. Ein Automatisierungsplan muß her. Zentral oder dezentral? Und jeder weiß, daß eine Fusion im Gespräch und der Partner auf diesem Gebiet schon viel weiter fortgeschritten ist (alles Lüge, Fusionspartner sind angeblich immer weiter und müssen meistens nach der vollzogenen Fusion selbst noch dazulernen: von Ihnen

nämlich). So wartet jeder auf jeden, und die arme Sekretärin sitzt derweil mit der kaputten Maschine da. Sie kann nicht auf die Fusionsgespräche warten, die Arbeit liegt jetzt auf ihrem Schreibtisch. Und in den Stunden, die man diesem Problem in den Arbeitsbesprechungen geweiht hat, hätte die Schreibmaschine dreimal repariert werden können. Natürlich wissen auch Sie die Lösung des Problems: Irgendwo steht bestimmt noch eine Schreibmaschine, die wenig benutzt wird. Die kann man ja so lange nehmen, bis der »Besitzer« sie dringend braucht. Dann kann man weiterreden.

Das war ein simples Beispiel. Schwieriger wird es, wenn es um allgemeinere, also abstraktere Probleme geht, über deren Lösung man verschiedener Meinung sein kann, über die tiefgehend und auf hohem Niveau gesprochen werden muß.

Das Problem ist immer ein Teilchen aus einer ganzen! Hierarchie von Problemen. Die erste Frage, mit der die Opposition immer einen Punkt für sich verbuchen kann, zielt auf den Platz, den das Problem in dieser Hierarchie einnimmt. Eine Einführung von Studiengebühren ist ein Teilaspekt der Überlegungen zum BAFöG. Die Berechnungen der studentischen Ausbildungsförderung sind ein Teilaspekt der Haushaltsmittel für die Universitäten und Fachhochschulen, die wiederum im Verhältnis zu anderen Prioritäten im Haushalt der Bundesregierung stehen.

»Wir müssen zuerst ein anders Problem diskutieren.« Ja, wir können nämlich (wahlweise) zuerst sprechen über

- das Hauptproblem;
- das Problem, das unserem direkt übergeordnet ist;
- die benachbarten Probleme auf derselben Ebene wie unser Problem.

Eines tun wir dann mit Sicherheit nicht: unser Problem lösen. Der Vorschlag zur Lösung unseres Problems sieht eigentlich gut aus, dagegen ist nicht viel zu sagen, aber müssen wir das wirklich jetzt entscheiden? Im Gesamtzusammenhang könnte sich das später als völlig falsch her ausstellen.

Der Verfasser des Entwurfs, dieser Dummkopf, hat bei den direkt Betroffenen, die ihn unter Druck setzen, schon Hoffnungen geweckt. Es droht schief zugehen. Aber sicher, die andere Diskussion wird auch geführt werden, er verspricht einen Vorschlag zu diesem Problem. In Erwartung dieses Vorschlags will man ihm jetzt keine Steine in den Weg legen, also will man vorerst – für ein halbes Jahr zur Probe – positiv entscheiden. Das ging gerade noch mal gut. Der versprochene Vorschlag wird auch kommen, aber dann ist man ein halbes Jahr weiter, und eins ist jetzt schon sicher: Bis dahin liegen die Probleme ganz anders.

13. Die Basis konnte nicht ausführlich darüber reden

_____ Jeder, der einen Vorschlag zu beurteilen hat, hat eine Basis, eine Anhängerschaft, einen Hintergrund: die Leute, die er in einem Gremium vertritt. Auch Aufsichtsratsmitglieder – eigentlich auf Grund ihrer persönlichen Qualitäten gewählt – stehen dieser Basis gegenüber zunehmend in der Verantwortung, seien es die Arbeitnehmer, die Bank oder die Erbgemeinschaft. Sie erfüllen ihr Mandat angeblich als Individuen, aber jeder weiß, wie der Hase läuft. Die gewählten Vertreter des Volkes vertreten das Volk – oder den Teil des Volkes, der für sie gestimmt hat. Die Partei hat sie als Kandidaten nominiert, die Wahlprogramme geliefert und meint, damit die Wähler zu vertreten. Die Partei sagt, was die Wähler meinen, denn die Wähler meinen, was die Partei sagt. Bekanntlich haben die Volksvertreter damit so ihre Schwierigkeiten, vor allem, wenn die Partei auf halbem Wege ihre Meinung ändert: Dafür haben die Wähler ihr Votum nämlich nicht abgegeben.

Wie dem auch sei, jeder hat eine Basis, die er auch als Notbremse benutzen kann. Eines der Kennzeichen dieser Basis ist, daß sie ein Mandat erteilt und hinterher Rechenschaft fordert. Das Mandat muß nämlich nach einer gewissen Zeit erneuert werden, also ist Vorsicht geboten. Aber die Welt steht nicht still, täglich werden Entschei-

dungen gefällt, und man kann seine Anhänger nicht jeden Moment und in jeder Frage zu Rate ziehen. Wann muß man es aber doch tun und wann nicht? So allgemein gestellt, kann man diese Frage nicht beantworten, und das ist gut so. Verantwortung zu tragen ist eine menschliche Fähigkeit, und Entscheidungen zu treffen gehört dazu. Jeder kann weitgehend selbst entscheiden, wann er seine Basis zu Rate ziehen möchte, und dazu ist eigentlich nicht viel zu sagen, außer daß darin immer die ideale Möglichkeit liegt, eine Sitzung aufs Abstellgleis zu fahren: »In dieser Frage kann ich jetzt keine Entscheidung treffen, darüber muß ich zuerst Rücksprache mit meiner Parteibasis halten.« Es entsteht eine kurze Pause, weil unser Schuldgefühl angesprochen ist; schließlich haben alle diese Taktik schon einmal angewendet. Die Leute von der Gewerkschaft sind Meister auf diesem Gebiet. Sonst nie um eine Antwort verlegen, aber wenn ihnen die Sache zu heiß wird, müssen die Mitglieder herhalten, die erst eine verbindliche Linie beschließen müssen. Zu der Versammlung kommen dann doch nur ein paar Figuren, die anderen bleiben lieber gleich zu Hause, weil die gewählten Vertreter trotzdem alles besser wissen – die Vorschläge des armen Beitragszahlers können nämlich die Solidarität gefährden.

Wenn es brenzlig wird, soll die Basis mitreden, derweil bespricht sich der Parteisekretär mit dem Vorstand, obwohl die Ausschüsse noch keine Ahnung haben; ruft die Direktion den Betriebsrat zur Sofortsitzung, weil es neue Tatsachen gibt; und der Schuldirektor reagiert auf ein Rundschreiben aus dem Ministerium. Die erste Frage aus dem Beratungsgremium an den Ausweicher ist immer, ob er das nicht hätte voraussehen können. »Sie stehen doch nicht vor vollendeten Tatsachen, etwas eher hätten Sie die Basis doch wohl informieren können.« Das stimmt natürlich, aber man hat ja so viel

um die Ohren und deshalb gehofft, die Sache würde sich von selbst klären. Jetzt soll auf einmal entschieden werden, und am liebsten würde man die Entscheidungen gleich durchdrücken. Dabei wissen die Entscheidungsträger genau, worum es geht, ihre Meinung steht auch schon fest, wovon die Basis sie auch nicht abbringen wird. Sie könnten mit ihrer Meinung genauso gut auch jetzt schon herausrücken, aber wie die Sache steht, könnte man die Abstimmung verlieren. Deshalb die Notbremse. »Diesen Punkt muß ich wirklich zuerst mit meinen Leuten besprechen.« Also, bitte. Die Entscheidung fällt deshalb nicht anders aus, sie fällt nur einen Monat später.

14. Das geht alles viel zu schnell

_____ Die Leute brauchen Zeit. Veränderungen sollten nicht zu schnell vonstatten gehen. »Die Leute müssen sich an eine Veränderung gewöhnen können«, sagt man dann, ohne zu begreifen, daß man damit eigentlich sich selbst meint. »Man muß das Tempo dem anpassen, was die Leute verarbeiten können.« Der Sprecher sagt nicht, was »verarbeiten« bedeutet, das ist auch nicht nötig, jeder hat von den Sozialarbeitern in seiner Firma genug gelernt, um zu wissen, daß eine Veränderung nicht ohne weiteres durchgeführt werden kann. Begleitende Programme müssen den Leuten helfen, damit sie Veränderungen »verarbeiten« können. Das ist einfach so. Sicher hat der Mensch einen normalen Widerstand gegen Veränderungen, aber man soll die Menschen nicht unterschätzen. Sie wissen auch, daß die Zeiten sich ändern und sie sich anpassen müssen. Das, worauf der Sozialarbeiter sie schonend vorbereiten möchte, haben sie schon längst akzeptiert. Dafür hätte man früher aufstehen müssen. Wenn man also einfach sagt, wie die Sache in Zukunft laufen müsse, dann wird sie auch laufen. Bisher ging es aber nicht darum, was die Leute verarbeiten können, sondern um etwas völlig anderes. Der Vorschlag war zu originell, und der Entscheidungsträger hatte einen Schreck bekommen. Muß das wirklich sein? Meine Güte, so was kommt

dabei raus, das hätten wir ja nicht erwartet, das ist zuviel auf einmal. Also, mir ist das jedenfalls zuviel, und ich entscheide immerhin. Müssen das wirklich so machen? Ja, sagt der Planer, wer nichts wagt, der nichts gewinnt. »Der Vorschlag ist sorgfältig! ausgearbeitet, und Sie haben alles Material vor sich, um jetzt zu einem Beschluß zu kommen.« Hilflös blickt der Angesprochene um sich, nicht zu lange natürlich, denn als erfahrener Mann sieht er sich vor. Irgendeine Lösung! findet sich schon; wenn wir jetzt über einen Schritt verhandeln, kommt der Rest eben später. Und wenn wir selbst keinen Anknüpfungspunkt finden können, fragen wir doch einen, der sich auskennt: »Können Sie uns vielleicht einen Punkt nennen, mit dem wir anfangen könnten, ohne uns gleich für den nächsten Schritt zu verpflichten?« Wer A sagt, kann immer noch B sagen, später. Der Zeitplan, der dem Vorschlag beigelegt war, ist inzwischen lautlos unter den Tisch gefallen. Wer einen Vorschlag entwirft, hat sich auch Gedanken darüber gemacht, in welchem Zeitraum die vorgeschlagene Änderung vollzogen werden soll. Er wird nie argumentieren daß der herrschende Zustand schon zu lange gedauert habe und jetzt endlich die Zeit zum Handeln sei. Er bekäme darauf nämlich sofort die Antwort, was schon so lange so gewesen sei, könne gut noch einige Monate weiter so bleiben. Zu kurzfristige Termine machen die Leute kopfscheu, und wirklich wichtig könne es doch auch nicht sein, wenn man es mal eben so entscheiden könnte. Zu langfristige Termine erwecken den Eindruck, daß der Planer des Vorschlags selbst nicht recht daran glaubt, die Ausführung noch mitzuerleben. Also zielt er auf einen Zeitpunkt irgendwo dazwischen, eine sogenannte realistische Schätzung, die schon bei der ersten Konfrontation geändert werden muß. Zeitpläne werden verlangt aber wenn man sie präsentiert,

werden sie als unwichtig abgetan: Es gehe doch um einen angemessenen Prozeß der Entscheidungsfindung, da sei doch ein Zeitplan Nebensache.

Es gibt Leute, die ziemlich locker mit der Zeit umgehen. Das sind die gleichen Leute, die immer im Streß sind und erst in fünf Wochen ein freies Stündchen im Terminkalender haben, um den Entwurf zu lesen. Was sie eigentlich in den fünf Wochen machen, bleibt jedermann ein Rätsel. *If you want things done, ask a busy man:* Leute, die wirklich viel zu tun haben, finden auch die Zeit, es gleich zu erledigen. Das sind die richtigen.

15. Wir können nicht darüber sprechen, solange wir die Randbedingungen nicht kennen

_____ Der Begriff »Randbedingungen« stammt aus dem Bereich von Physik und Naturwissenschaften. Es kann eine allgemeine Lösung zu einem Problem geben, aber für eine spezielle Lösung braucht man Randbedingungen, um entscheiden zu können, welche Lösung für die konkrete Situation die passende ist. Manchmal ist bei bestimmten gegebenen Randbedingungen eine Lösung des Problems nicht möglich. Wenn man ein Buch! im Vierfarbendruck machen möchte, mit einer Auflage! von maximal 5000 Exemplaren, einem Preis pro Seite von! nicht über 5 Pfennig, und man außerdem Gewinn machen will, ohne über Subventionen zu verfügen, dann ist das einfach ein Ding der Unmöglichkeit. Die Randbedingungen bilden den Rahmen des Problems, trotzdem ist es unmöglich, vorherzusagen, wie viele es sind; es können jederzeit mehr werden: Neue Gewinn-Normen können aufgestellt werden; es gibt einen Einstellungsstopp, ein ministerielles Rundschreiben trifft ein; die Bedingungen für Subventionen ändern sich; Testkriterien werden strenger gehandhabt; das Netz der Einzelhändler wird zugunsten eigener Filialen drastisch gekürzt; die Dienstleistungen müssen eingeschränkt werden, weil die öffentliche Hand Sparmaßnahmen beschlossen hat. Wer jetzt noch Lust hat, einen neuen Vorschlag einzubringen, darf sich melden. Es gibt natürlich ein paar Unentwegte. Sie beginnen mit einer Analyse des Ist – Zustands und der Faktoren, die zu dem Vorschlag geführt haben. Schön geordnet werden alle externen Faktoren, gesellschaftliche Entwicklungen und ähnliches aufgeführt. Wenn es um einen sachbezogenen Vorschlag geht, Können die Randbedingungen

schon beinahe den Eindruck der Vollständigkeit erwecken. Schwieriger wird die Sache, wenn es darum geht, einzelne Arbeitsplätze umzubesetzen, oder wenn man womöglich eine komplette Umstrukturierung vor Augen hat. In diesem Fall kann sich der Planer noch soviel Mühe gegeben haben, er hat bestimmt ein paar Randbedingungen übersehen, und die Opposition kann seinen Vorschlag kippen. Die entscheidenden Randbedingungen jeder Fusion oder Umstrukturierung liegen im Sozialplan. Es darf keine erzwungenen Entlassungen geben. Niemand darf in einer Rechtsposition benachteiligt werden. Das sind nur die naheliegendsten. Wem die ganze Operation gegen den Strich geht und deshalb nach neuen Randbedingungen sucht, die noch erfüllt werden müßten, dessen Erfindungsgeist sind auf diesem Gebiet keine Grenzen gesteckt. Die Jagd ist eröffnet. Allen, die weniger kreativ sind, bietet dieses Buch genug Material. Wie soll nun der reagieren, der seinen Vorschlag doch gern angenommen sähe? Er wird nicht damit kommen, daß jeder Entwurf seine eigenen Randbedingungen schaffe – diese Wahrheit will man nur ungern anerkennen. Jede Veränderung beeinflußt die Randbedingungen, auch das wissen die Naturwissenschaftler schon lange. Und wie sich externe Faktoren durch menschliches Eingreifen verändern können, darüber können die Ethnologen einiges erzählen. »Wir kennen die Randbedingungen nicht.« Niemand wird je alle Randbedingungen kennen.

Wenn Sie mir sagen können, welche noch fehlen, könnten wir die noch nachliefern. Das Modell wird dadurch nicht weniger kompliziert, aber irgendwann wird die Entscheidung fallen.

16. Gesellschaftlich wichtigere Probleme stehen an

_____ Einer der tödlichen Stiche, die einen Vorschlag treffen können, ist der, daß er nicht wichtig sei, nicht relevant, wie man so schön sagt. »Für eine Frage nicht relevant« bedeutet, daß der Vorschlag keine Antwort auf das Problem ist, auf das er zielt. Ursache dafür kann beispielsweise sein, daß die Situation sich mittlerweile verändert hat. Zum Beispiel Maßnahmen vorzuschlagen, um auf einen geplanten Gesetzesentwurf zu reagieren, der aber im Parlament keine Mehrheit findet, macht nicht viel Sinn. Darüber herrscht auf allen Seiten Einigkeit. Viel schwieriger wird es, wenn Spekulationen über die Umstände möglich sind, auf denen der Vorschlag beruht. In diesem Augenblick ist jede Vorhersage gleich viel wert, und es geht nur noch darum, mit welcher Absicht und mit welcher Überzeugungskraft einer seine Vorhersage formuliert. Auf dem Gebiet gesellschaftlicher Vorhersagen eröffnen sich unendliche Möglichkeiten, querzuliegen.

Wenn eine Lösung im großen Stil vorgeschlagen wird, kann der Gegner kontern, daß augenblicklich gerade kleine Lösungen im Trend liegen. Und wenn man eine kleine Lösung propagiert, wird man zu hören bekommen, daß diese Idee doch schon passe sei. Erfahrungen anderer hätten gezeigt, daß...

Das gleiche gilt für die Begriffe »Zentralisierung« und »Dezentralisierung«. Jahrelang hat auch die »Automatisierung« als Argument hergehalten; vorgestellte konkrete Entwürfe wurden gekippt, weil die Sache über kurz oder lang doch von einer Maschine übernommen werden würde. Jetzt werden Automatisierungsprojekte torpediert weil beispielsweise die Maschinen sich nur gegenseitig lackierten und man schon die Rückbesinnung auf die menschlichen Qualitäten spüren könne. Man kann auch beide Richtungen gleichzeitig vertreten, man muß nur Zweifel an allem anmelden. Gut macht sich hier auch, das Verhalten des Verbrauchers vorzuschieben. Einmal will er ein Massenprodukt mit kurzer Laufzeit, dann wieder verlangt er ein gediegenes Stück Qualität, das länger seinen Wert behält, wofür man gern auch tiefer in die Tasche greift. Das ist eben von Fall zu Fall verschieden, aber welcher Fall ist der unsrige? Besonders schöne Möglichkeiten bietet sich dem Quersteller, wenn es darum geht, auf öffentliche Planungen einzugehen. Der Gegner verfügt nämlich über Informationen aus vertraulicher Quelle, die besagen, daß der Minister in Kürze mit seinen Plänen an die Öffentlichkeit gehen werde, die aber von dem anstehenden Vorschlag verschieden seien. Deshalb wäre es sehr unvernünftig, jetzt einen Beschluß zu fällen.

Das kann ganz subtil daherkommen: »Es wäre sehr ungeschickt, jetzt einen Plan vorzustellen, das würde nämlich bei den Beamten, die an dem Entwurf für den Minister arbeiten, den Eindruck erwecken, man wolle sie unter Druck setzen. Ein brütendes Huhn soll man doch nicht stören.« Oder richtig dreist: »Ich bin gerade dabei, in dieser Sache einige Abgeordnete zu bearbeiten; wenn jetzt ein entsprechender Plan an die Öffentlichkeit käme, wären alle meine Bemühungen umsonst, jetzt, wo ich schon fast so weit bin.«

Unkontrollierbare Behauptungen und gerade deswegen so frustrierend. Die Beamten hätten vielleicht auch ihren Spaß daran, wenn ihre Arbeit wichtig genug wäre, daß ein Artikel dazu in der Zeitung erschiene, und die Abgeordneten ärgern sich vielleicht schon lange über unseren langweiligen Gegner und wundern sich derweil, daß aus dieser Richtung noch nie eine gute Initiative gekommen sei. Aber unser Gegner gibt die Machtposition, die ihm seine (angeblich) wichtigen Kontakte verschaffen, nicht preis, er wird sie sorgsam hüten, indem er sie abschirmt. Dagegen hilft nur eins: der Gegenangriff. Er wird mit der Frage begonnen, welche Abgeordneten oder welche Beamten im Ministerium der Gegner gesprochen habe. Dieser wird sich zieren, dann nämlich wären seine Informationen nachprüfbar, andere kennen diese Leute sicher auch. Wenn unser Freund nicht mit der Sprache herauswill, und gedrängt wird (»Also, kommen Sie schon, das sind doch auch bloß Menschen...«), gerät er langsam auf dünnes Eis. Und dann kann man immer noch Ministerialräte oder Abgeordnete anführen, die nicht seiner Meinung sind. Ob es die nun wirklich gibt oder nicht.

17. Wir beschäftigen uns mit einem Luxus-Problem

_____Es gibt Leute, die wollen über einen Vorschlag nicht nachdenken, geschweige denn reden, weil es noch so viele wichtige Probleme zu lösen gibt. Welchen Sinn soll es haben, über einen internen Umzug zu diskutieren, wenn in Südafrika eine Mehrheit unterdrückt wird? Über eine neue Kücheneinrichtung zu reden ist richtig unmoralisch, wenn man bedenkt, daß in Äthiopien Millionen Menschen den Hungertod sterben. Wie kann man daran denken, nur für die Produktion eines Jubiläumsbuches 20.000 Mark zu veranschlagen, wo doch die Armen immer ärmer werden? Wie können wir noch seriös unsere Zeit an die Frage verschwenden, welcher Fußbodenbelag das neue Gebäude bekommen soll, während die nukleare Aufrüstung ungebremsst weitergeht? Es ist immer gut, das Problem, mit dem man gerade beschäftigt ist, zu relativieren, aber diese Methode zu übertreiben führt zu kompletter Handlungsunfähigkeit. Wenn eine solche Bemerkung in einer Sitzung geäußert wird, dann entsteht immer wieder ein Moment der Verwirrung und Verlegenheit. Der Quersteller hat zugeschlagen. Er hat selbstverständlich recht und bekommt dafür hundert Punkte. Was sind das für Menschen, die mit solchen Argumenten aufwarten? Es sei erwähnt, daß es natürlich Menschen gibt, die ernst meinen, was sie da sagen. Sie verbringen jeden freien

Augenblick mit ihrem Lieblings-Unrecht. Für sie ist der Gedanke an die Nichtigkeiten der Tagesordnung schon Zeitverschwendung auf dem Weg in eine bessere Welt. Zwei Dinge können sie tun: die Diskussion über die heutige Nichtigkeit zu einem raschen Beschluß führen (oder erst gar nicht erscheinen) und schnell wieder verschwinden, um sich der Verbesserung der Welt zu widmen, oder die Versammlung dazu nutzen, ihre Gedanken in die Welt zu tragen. Wir haben den Eindruck, daß sich mehr Leute für die zweite Möglichkeiten entscheiden. Warum wären sie sonst nicht einfach zu Hause geblieben? Was sie erreichen, ist folgendes: Der Vorschlag wird (wenn es nach ihnen geht) nicht besprochen, und jeder ärgert sich über den Weltverbesserer (und sein gutes Ziel), schließlich war man ja gerade zusammengekommen, um über den Vorschlag zu reden. Natürlich kann ein Vorschlag wirklich bedeutungslos sein (jede Tagesordnung hat zweifellos solche Punkte), aber eine Entscheidung muß trotzdem gefällt werden. Das neue Gebäude braucht einen Fußbodenbelag – wenn der einfach bestellt würde, ohne daß man darüber gesprochen hätte, wäre der Teufel los.

Was soll ein Sitzungsleiter machen, wenn ein Querulant sich wie oben beschrieben produziert? Ihn mit harter Hand aus dem Saal weisen? Besser nicht, wer will schon als »Handlanger der kapitalistischen Machtstrukturen« durch sein weiteres Leben gehen? Die Bemerkung für ordnungsstörend erklären und dem Sprecher das Wort entziehen? Auch sehr autoritär und formalistisch. Immerhin ist ja das angeführte Unrecht gewichtig genug, um nicht mit formellen Argumenten unter den Tisch gekehrt zu werden. Profit daraus schlagen, daß der zu verhandelnde Tagesordnungspunkt so unwichtig ist, daß er sicher keine Gegner

findet, weil die Zeit knapp ist? Auch das kann als ein Versuch gewertet werden, den Punkt autoritär durchzudrücken. »Das hätte der Herr Vorsitzende wohl gerne, ha ha.« Ironie ist nicht die stärkste Seite der Weltverbesserer. Der Ablauf ist vorherzusehen. Nachdem eine Stunde verloren ist, wird der Punkt doch verhandelt und angenommen – nach einer Diskussion, an der unser Gegner, der die Sache so marginal fand, übrigens regen Anteil genommen hat. Manchmal muß man einfach in den sauren Apfel beißen.

18. So kann man aber nicht vorgehen!

_____Sitzungsordnung ist ein schwieriges Thema, und es gibt Organisationen, die es mit der Sitzungsordnung sehr genau nehmen. Dem Parteitag von Parteien sitzt in der Regel ein Team von Spezialisten vor, die sich in den Statuten genau auskennen und den Versammelten keinen Zentimeter Abweichung von der vorgeschriebenen Ordnung gestatten. Parlamente, Gemeinderäte und Regierungen kennen eine nicht weniger strenge Versammlungsdisziplin, immer liegt für anstehende Probleme ein Konzept vor, woraufhin die Mitglieder der Versammlung innerhalb eines bestimmten Zeitraums Änderungsanträge einbringen können. Ad hoc in der Sitzung verfertigte Anträge werden nicht angenommen. Nichts schützt die Demokratie so gut vor Mißbrauch wie eine klare Diskussion und eine durchschaubare Regelung in der Beschlußfassung, und die Basis einer vernünftigen Diskussion liegt in einer guten schriftlichen Vorbereitung. Es gibt verschiedene Arten von Versammlungen. Um die einfachste Art handelt es sich, wenn zu einem Entwurf eine Reihe von Änderungsanträgen vorliegen, über die abgestimmt werden kann. Nach ein oder zwei Sprecherrunden kommen der ursprüngliche Entwurf und die Anträge zur Abstimmung (der Vorschlag, der am umfassendsten ist, zuerst), und das war's dann. Wenn es nur einen Vorschlag gibt, ist die Entscheidung eine Frage von dafür oder dagegen.

So einfach geht es aber leider nur selten, meistens liegt einfach nur der Entwurf auf dem Tisch, und die Versammelten können sich in aller Freiheit darüber auslassen. Und viel zu oft steht nicht ein Vorschlag, sondern lediglich das Problem auf der Tagesordnung, von dem jeder Anwesende wohl irgendeine Meinung und hoffentlich auch ein Fünkchen Ahnung hat. Tiefgehende Gedanken tauchen dann wohl spontan in der Sitzung auf, die in einer Atmosphäre von Brainstorming und Workshop stattfindet. Einen Beschluß zu fassen kann hier äußerst schwierig sein und ist oft auch nicht beabsichtigt. Brainstorming kann ansonsten seine ganz speziellen Ziele haben, auch strengen Regeln folgen, aber davon ist nichts zu spüren. Wer gerne möchte, daß sein Vorschlag angenommen wird, hat sich in der Regel auch über die bevorstehende Diskussion schon Gedanken gemacht. Darüber wird er dann auch die Versammelten nicht im unklaren lassen, sonst läuft er Gefahr, eine Niederlage einstecken zu müssen. Vor allem wenn die Sache sich in eine ganz andere Richtung entwickelt, als die Versammelten erwarten! konnten, bekommen die Quersteller ihre Chance. Und falls die Versammlung ganz aus dem Ruder läuft, haben die Gegner schon dann ihre Schäfchen im Trockenen, wenn sie einfach stillhalten, denn aus dem Vorschlag wird sowieso nichts werden.

Schwer haben's die Quersteller, wenn die Diskussion sachlich auf einen Konsens zusteuert. (Übrigens kann es dann kein besonders interessantes Thema sein; über interessante Themen werden verschiedene Menschen immer verschiedener Meinung sein, und die Mehrheit entscheidet letztlich.) Jetzt wird also der gegnerische Einsatz fällig: »Herr Vorsitzender, so kann man aber nicht

vorgehen! Diese Diskussion wird nie zu einer sachgerechten Entscheidung führen. Wir sollten zuerst eine Arbeitsgruppe damit beauftragen, ein Konzept vorzulegen.« Peng! Wenn die Versammelten dann auch noch zustimmen, kann man sogar über die Zusammenstellung der Gruppe diskutieren, dann über die genaue Formulierung ihres Auftrags und später über das von der Arbeitsgruppe vorgelegte Konzept, das natürlich »den Tenor der Diskussion völlig außer acht gelassen hat«. Bei einer besser vorbereiteten Sitzung, die in geordneten Bahnen verläuft, ist einfach der richtige Moment abzuwarten, der dann gekommen ist, wenn der Vorsitzende dem Sprecher das Wort entzieht, weil er schon dreimal das gleiche gesagt hat oder komplett vom Thema abweicht. Einfach aufspringen und rufen: »So kann man aber nicht vorgehen! Wie gehen wir denn miteinander um? Dürfen die Leute nicht mehr sagen, was sie denken?«

Unsinn! Wer wirklich etwas zu sagen hat, kann das in zwei Minuten formulieren. Wer nichts zu sagen hat, hört nicht auf zu reden. So kann man nicht vorgehen!

19. Wie können wir sicherstellen, daß die Zielgruppe auch wirklich erreicht wird?

_____ Ein Vorschlag wird gemacht, weil etwas passieren muß – es soll den Leuten besser gehen. Niemand wird einen Plan vorschlagen, damit es den Leuten schlechter geht, obwohl das manchmal eine unvermeidliche Konsequenz ist. Dafür kennt die Politik viele Beispiele. Wenn bei der Umverteilung eines Budgets die eine Gruppe mehr bekommt, ohne daß der Gesamthaushalt erhöht wird, müssen notwendigerweise andere weniger bekommen. Wer einen Vorschlag mit dieser Tendenz lanciert, führt gern die erste Gruppe an und nennt die zweite überhaupt nicht. Häufig ist die Gruppe der Verlierer auch nicht so leicht zu benennen. Ein Gesetz, das Investitionen begünstigt oder sogar steuerlich fördert, nützt denen die investieren. Das Geld dafür wird von denen aufgebracht, die nicht investieren. Wahrscheinlich Sie und ich. Die Steuervorteile für Investitionen sind nicht immer denen zugute gekommen, für die sie gedacht waren. Wer noch ein paar Mark übrig hatte, kaufte eine alte Scheune und genoß die Vorteile der Abschreibung. Wer nicht flüssig hatte und auch nicht leihen konnte, ging leer aus. Die Richtlinien müssen also genauer formuliert werden und Genauigkeit bedeutet mehr Bedingungen und mehr Papierkram.

Wer dann immer noch Vorteile einheimsen will, soll doch! einen Berater ins Haus holen, aber wer kann den bezahlen? Genau.

So entsteht eine ständige Spannung zwischen allgemeinen und besonderen Richtlinien. Der kleine Mittelständler, wo der Chef oder dessen Frau selber das Büro führen, klagt immer und zu Recht über zuviel Papierkram und fordert einfache Richtlinien, die meistens prompt den Großen nützen, die die Kleinen aus der Konkurrenz verdrängen.

Wenn man eine bestimmte Zielgruppe erreichen will, muß man die entsprechenden Bedingungen einbauen, und auch dann wird es noch schwierig genug. Eine ideale Situation für den Quersteller, der uns sofort »beweisen« wird, daß die anvisierte Gruppe kaum Nutzen zieht und andere die Vorteile kassieren.

Beinahe das gleiche gilt für die Entwicklungshilfe, wo die geplante Zielgruppe (die Ärmsten, die Landbevölkerung) in den seltensten Fällen wirklich erreicht wird. Entwicklungshelfern vor Ort gelingt das manchmal, aber sie kommen oft nicht über das eigene Dorf hinaus, und wenn sie in ihre Heimat zurückkehren (oft vorzeitig wegen Krankheit), ist bald wieder alles beim alten. Globale infrastrukturelle Hilfe wirkt auf lange Sicht, aber auch sie kommt den Großen zugute. Wer hier dagegen ist, dem fallen die Argumente einfach in den Schoß. Schwierig ist auch der Bereich der Wohlfahrt. Das Nachbarschaftszentrum, das Gemeindehaus, das Clubhaus oder eine vergleichbare Institution wollen die desinteressierten Mitbürger motivieren: Die ganze Gegend wird mobilisiert, um sich über einen Plan der Gemeindeverwaltung eine Meinung zu bilden. Das bedeutet meistens Protest gegen den Plan, denn die Gemeinde macht bekanntermaßen nie etwas richtig. (Wie kommt das eigentlich?) Wer es bezahlen kann, ist schon in eine bessere Gegend gezogen, die alten Bewohner warten ab, und die jungen Zugezogenen führen das große Wort, zusammen meist

mit irgendeinem pittoresken Sonderling auf den sich die Photoapparate richten. Die Zielgruppe – nämlich die ursprünglichen Bewohner – wird kaum erreicht.

Im Nachbarschaftszentrum erscheinen genau die Leute, denen es an sozialem Kontakt nicht fehlt.

Die Zielgruppe wird nicht erreicht. So ist es beinahe immer. Die Industrie weiß nur zu gut, daß ihr Produkt ganz woanders landen kann als in dem Marktsegment, für das es geplant war. Der Gegner hat leichtes Spiel, Beispiele gibt es genug.

Darauf ist nur eins zu sagen: Nichts tun ist noch schlechter.

20. Das kann man den Leuten nicht (auch noch) abverlangen

_____Die eine Umstrukturierung ist noch nicht abgeschlossen, da steht die nächste schon vor der Tür oder beginnt bereits. Sie folgen einander wie die Tiefausläufer im April, und Niederschlag bringen sie alle. Im Subventionsbereich sorgen die Ministerien wie in einer heimlich abgesprochenen Reihenfolge für Verwaltungsreformen, die alle Beteiligten viel Kraft kosten. Aber worauf wird die Kraft verwendet? Auf eine schwungvolle Umsetzung von Veränderungen und den Versuch, sie so gut wie möglich gelingen zu lassen? Ach, wenn es nur so wäre.

Veränderungen sind hin und wieder nötig, wer wollte es leugnen; ja, es muß sie geben, aber doch nicht so! Der Anstoß muß von unten kommen, hört man. Unsinn, von unten kommt nichts, jeder findet es doch am bequemsten, wenn er weiter an seinem Platz sitzen und die gewohnte Arbeit machen darf. Lief doch alles bestens. Also, Veränderungen – meinetwegen, aber nicht hier. Das stimmt auch, viele Veränderungen bringen keine Verbesserung. Aber woran liegt das? Bei jeder Veränderung tritt eine Gegenwirkung in Kraft. Der Satz von Le Chatelier und van 't Hoff über die Thermodynamik aus dem vorigen Jahrhundert stimmt noch immer: »Der Austausch von Energie findet statt, bis ein neues Gleichgewicht erreicht ist.«

Die Veränderung kostet Kraft und Energie, der Widerstand dagegen kostet genauso viel. Wo eine Veränderung von den Leuten also

einen gewissen Kraftaufwand erfordern würde, wird diese Energie leider oft auf den Widerstand dagegen verwendet. Das Problem hat eine verblüffend einfache Lösung: keinen Widerstand bieten. Wir werden sehen, es stimmt. Der Satz von Le Chatelier und van 't Hoff paßt beinahe perfekt auf das menschliche Verhalten. Irgendwo läßt jemand einen Gedanken fallen. Wenn das nie geschähe, gäbe es in der Welt keinen Fortschritt, und wir wären immer noch Jäger und Sammler. In jeder Gemeinschaft, ob primitiv oder hochzivilisiert, setzt daraufhin eine Gegenbewegung ein. Sei es von Seiten der Großmutter im Matriarchat, sei es vom Mediziner, der seine Macht untergraben wähnt, oder vom Chef, der sich ärgert, nicht selbst auf die Idee gekommen zu sein. Und häufig ist der Widerstand gerechtfertigt, man muß sich nur vorstellen, daß auf jeden wilden Gedanken gleich die Taten folgen würden.

Mancher Gedanke verschwindet spurlos, er ist für die Geschichte verloren. Und kein Gedanke erreicht unversehrt die Ziellinie, irgendwo beginnt sich ein neues Gleichgewicht einzustellen. Meistens ein anderes Gleichgewicht als vor dem Gedanken herrschte, es hat sich etwas verändert. Offensichtlich war die Kraft der Veränderung gerade ein kleines bißchen stärker als die Gegenkraft. Aber in beiden Richtungen ist beinahe gleich viel Energie geflossen. Es klingt nicht unwahrscheinlich, daß Herzinfarkte und Magengeschwüre häufiger ein Ergebnis der Energie sind, die man auf die Gegenbewegungen ver(sch)wendet hat.

Das kann man den Leuten nicht auch noch antun? »Man kann das die Leute sich selbst nicht antun lassen!« Denn das ist die bessere

Formulierung: Sie tun sich selbst etwas an. Das Schilfrohr neigt sich mit dem Wind und bleibt unversehrt; ein dürre Baum stellt sich gegen den Wind und bricht.

21. Das ist jetzt der x-te Plan, aus dem nichts wird, und wir werden auch das überleben

_____ Dies ist das Kapitel über die *self-fulfilling prophecy* – wenn nur jeder laut genug unkt, daß aus dem Plan bestimmt nichts werde, dann wird auch bestimmt nichts daraus. Daher wissen alle Quersteller, daß sie nur laut genug unken müssen, denn der Gedanke, daß auch aus den vorigen Plänen nichts geworden ist, lebt von der Kraft der Wiederholung. In Wirklichkeit hat sich natürlich etwas verändert, aber es ist nützlich, die Leute glauben zu machen, alles bliebe beim alten, und wenn es nach den notorischen Querstellern ginge, wäre das ja auch tatsächlich der Fall. Leute mit Plänen sind nicht die schlechtesten; sie wollen etwas, und wenn nicht hin und wieder einer etwas wollte, änderte sie nie etwas. Von den Gegenkräften, die damit aktiviert werden, handelte das vorige Kapitel, aber trotz der Kraft, die in die Gegnerschaft investiert wird, ändert sich natürlich etwas. Die Welt sieht heute anders aus als vor hundert Jahren, also muß sich etwas geändert haben. Stimmt es, daß die Zahl der Vorhaben, die dazu nötig waren, das Hundert- oder Tausendfache von dem betrug, was tatsächlich realisiert wurde? Dann hätten die Opponenten eigentlich recht; die Zahl der verwirklichten Pläne wäre eine vernachlässigbare Größe. Oder vollziehen sich Veränderungen unabhängig von diversen Plänen? Nebenbei: ein interessanter Gedanke, ob die Welt heute genauso

aussähe, wenn es keine Pläneschmiede gegeben hätte. Ob die Arbeiter wohl ohne sozialistische Bewegung und Gewerkschaften die gleichen Rechte hätten wie jetzt? Ob die Entwicklungsländer ohne Kolonialherren das gleiche traurige Gesicht bekommen hätten wie mit ihnen? Und sähen die Schulen von heute genauso aus, wenn es keine Erziehungsreformer gegeben hätte? Hätte die industrielle Produktion die gleiche Entwicklung durchlaufen, ohne Menschen, die Pläne machten und neue Ideen umsetzten? In den Bereichen Naturwissenschaften, Technik und Medizin liegt die Antwort auf der Hand. Dabei kann man keineswegs behaupten, die Planer hätten es auf diesem Gebiet leichter gehabt, weil sie mit Zahlen und Fakten belegen konnten, daß es bessere, schnellere oder billigere Möglichkeiten gäbe. Die Literatur kennt unzählige Geschichten über die Gegenwehr, die den Erneuerern entgegengebracht wurde, aber schließlich waren die Tatsachen doch überzeugender. Jetzt, wo der Fortschritt der Wissenschaften zu stagnieren scheint, tauchen die Gegner auf. Komplizierter gestaltet sich die Sache in solchen Bereichen wie Erziehung und gesellschaftlicher Organisation. Die Demokratisierung wirkte nicht so, wie sich ihre früheren Verfechter erhofft hatten, die Restauration ist auf dem Vormarsch, Herr ist Herr, und Knecht ist Knecht. Der Lehrer hat die Weisheit gepachtet, und der Schüler lernt fürs Leben. Bunte Schraubenzieher, größere Fenster in den Schulen, eine Topfpflanze im Büro, einen Personalvertreter und den Bildschirm vor der Nase. Ansonsten das gleiche Bild, die Schulbank ist durch Tisch und Stuhl ersetzt, aber die stehen immer noch in Reih und Glied. Und wessen Schuld ist das? Die Pläneschmiede wollten etwas anderes, aber die Ausführenden wußten es besser: »Wir werden auch das überleben.« Daß ihre

Vorhersage auch bestätigt wurde, dafür haben sie einfach selbst
gesorgt. Das werden sie beim nächstenmal als Beweis anführen:
Der x-te Plan, aus dem nichts wird.

22. Das haben wir doch 1976 schon versucht!

_____ Neue Besen kehren gut. Dafür sind sie eben neu, und manchmal werden neue Leute genau deshalb eingestellt. Manchmal auch nicht, weil oft das »Team« mitbestimmt, wer zugelassen werden kann, und das Team hat ein Interesse am Erhalt des Status quo. Es gibt unzählige Fälle, wo eine starke Persönlichkeit abgelehnt wurde, eben weil sie zu stark war. Wie dem auch sei, wir wollen annehmen, daß der Neue auch neue Gedanken mitbringt. Zunächst ist er erstaunt darüber, daß die Situation, die er für dringend änderungsbedürftig hält, überhaupt (noch) besteht.

Wie ist es möglich, daß immer noch jede Abteilung ihren Kaffee selbst kocht, statt ihn in Thermoskannen aus der Kantine zu beziehen?

Wie ist es möglich, daß die Leute ihren Kaffee in Thermoskannen aus der Kantine holen, statt ihn direkt in der Abteilung zu kochen?

Wie ist es möglich, daß der Tresen immer noch so steht, daß, wer dahinter sitzt, nicht sehen kann, wer zur Tür hereinkommt?

Daß daran noch keiner etwas geändert hat! Na, spätestens jetzt wird sich das ändern. Jeder neue Schuldirektor stellt fest, daß die Sache mit den Schlüsseln ein einziges Chaos ist. »Alle Schlüssel müssen abgegeben werden und können nach einer allgemeinen

Registrierung systematisch wieder ausgegeben werden.« Pechvogel, das fangt ja gut an. Die Hälfte der Schlüssel gilt als vermißt, und von der anderen Hälfte wissen die Betroffenen selbst nicht mehr, daß sie sie am eigenen Schlüsselbund hängen haben. Der Korektor hätte den Armen gleich warnen müssen, daß schon der letzte Versuch, Ordnung in diese Angelegenheit zu bringen, hoffnungslos gescheitert sei. Aber irgendwas muß doch passieren. Wenn es diesmal klappte, hätte der neue Direktor schon ein dickes Plus, nur sollte er lieber warten, bis er fester im Sattel sitzt, dann könnte ihm ein Mißerfolg weniger schaden. Daß eine Vorkehrung nicht schon lange getroffen wurde, hat immer Gründe. Meistens ist dabei eine sanfte Form von Sabotage und ein Management im Spiel, das sich nicht durchsetzt, sondern dem erstbesten Gegenargument nachgibt. Ein solches Argument läßt sich immer finden oder erfinden. Einem Neuen werden die Quersteller immer mit der Warnung kommen, daß das Vorhaben größere Unruhe verursachen könnte: »Dies ist eine ganz heikle Angelegenheit.« Natürlich ist die Angelegenheit alles andere als heikel, die Leute warten nur, daß endlich einer kommt, der den Stein ins Rollen bringt. Wenn ein Vorschlag zuvor schon einmal gemacht worden war, ohne zum Erfolg zu führen, kann das zweierlei bedeuten:

- Es geht wirklich nicht.
- Es geht problemlos, aber es wurde nie von der richtigen Seite angefangen oder durchgesetzt.

Der erste Fall kommt eigentlich kaum vor. Was nötig ist, ist auch möglich. Also wurde die Sache wahrscheinlich falsch angefaßt. Wenn etwas so heikel ist, dann bedeutet das, die Leute wollen endlich jemanden, der eine Sache zu Ende bringt, die er angefangen hat. Sie wollen nicht zum hundertstenmal zuschauen, wie ein paar

notorische Querulanten ihren Willen durchsetzen und damit ihre Machtposition stärken. Das macht jede Firma krank. Ein Minister muß in seiner Position stark bleiben, wenn seine Berater ihm weismachen wollen, daß seine Vorhaben, wie sich schon bei einem seiner Vorgänger gezeigt habe, einfach nicht durchführbar seien. Die Minister kommen und gehen, die Ministerialbürokratie bleibt. »Das haben wir doch 1976 schon versucht«, ist eines dieser abgedroschenen Scheinargumente. Ob dem nachgegeben wird, hängt von der Entschlossenheit des Betreffenden ab. Die Antwort ist: »Dann machen wir es diesmal so, daß es klappt.«

23. Wir haben die letzte Veränderung noch nicht ausgewertet

_____Der Gegner hat natürlich recht: Bevor man eine neue Veränderung in die Tat umsetzt, muß man eigentlich doch erst prüfen, ob die vorhergehende wirklich, die erhoffte Verbesserung gebracht hat. Das ist lästig. Die Untersuchung und die Auswertung sind eine lästige Arbeit, und außerdem ist es schwierig, Ergebnisse zu bekommen, die nur eine einzige Interpretation zulassen. Oft liegen keine Ergebnisse vor, weil niemand sich um eine Auswertung bemüht hat, und manchmal ist es besser, wenn es dabei bleibt. Auswertung ist oft ein hoffnungsloses Unterfangen und zu nichts nütze. Die Resultate der letzten Veränderung sind doch klar (schlecht oder gut), ungeschehen machen kann man sie auch nicht, und der Vergleich mit dem, was ohne die Veränderung passiert wäre, ist sowieso unmöglich. Noch nie ist eine Umstrukturierung so zurückgenommen worden, daß wirklich der frühere Zustand wiederhergestellt gewesen wäre. Wenn die Resultate nicht; gut ausfallen, muß einfach weiter umstrukturiert werden. Wenn jemand nach den Ergebnissen der letzten Auswertung fragt, ist er schon davon überzeugt, daß sie schlecht sein müssen. Wer denkt, sie seien in Ordnung, wird nicht eigens danach fragen. Die Absicht der Frage nach den; Resultaten der letzten Veränderung ist klar: Neben dem Zeitgewinn soll bei der Auswertung ans Licht kommen, daß die

Aktion nutzlos gewesen sei. Deshalb werde die jetzt geplante Sache auch nichts taugen. Hinzu kommt der Prestigegewinn der Quersteller – freiwillig wird eine Geschäftsleitung nie zugeben, daß eine Maßnahme zu nichts geführt habe. Allein schon deshalb, weil im Zuge von Veränderungen stets einige Leute in eine bessere Position aufgerückt sind, die man unmöglich wieder zurückstufen kann. Andere haben die Gelegenheit genutzt und sind »im gegenseitigen Einvernehmen« mit einer guten Abfindung gegangen oder wurden mit einem Händedruck und einem Beratervertrag in den vorzeitigen Ruhestand geschickt. Die kommen sowieso nicht zurück. Und das Beratungsbüro hat seine Leute schon längst abgezogen, die Sorte wartet nie auf eine Auswertung.

Nach den Resultaten einer Maßnahme zu fragen ist so ähnlich, wie eine Frau in den reiferen Jahren nach ihrem Alter zu fragen. Sie ist, wie sie ist, und wenn sie die Stürme des Lebens gut überstanden und ihre Haut gerettet hat, dann Hut ab. Sollte sie aus dem Gefecht so einige Blessuren davongetragen haben, dann wäre diese Frage schlicht unhöflich. Der frühere Zustand kehrt nie zurück. Nur eine Frage ist wirklich wichtig: Muß am aktuellen Zustand etwas geändert werden? Übrigens, welche Ergebnisse hätte denn die Auswertung der letzten Aktion gebracht, wenn man sich denn die Mühe gemacht hätte? Einige Umstände haben sich tatsächlich gebessert, aber ob das wirklich der Aktion zuzuschreiben ist? Tatsache ist, daß schon die Ankündigung einer Untersuchung oder einer Maßnahme meist zu erhöhter Aufmerksamkeit bei den Leuten führt, was die Maßnahme selbst womöglich überflüssig macht. Die Ankündigung einer Untersuchung über unsinnig große Vorräte hat eine umsichtigere Produktionsplanung zur Folge, so daß der Untersuchungsbericht unter Umständen zu dem überraschenden

Ergebnis kommt, daß die Vorräte zu klein geworden seien. Die Auswertung ist schon positiv, bevor die Maßnahme überhaupt in Kraft getreten ist. Andere Umstände haben sich durch die Maßnahme leider nicht verändert, die Auswertung wird also negativ ausfallen, aber was bedeutet das schon? War die Planung schlecht, wollten die Leute sich nicht auf die Veränderung einlassen, oder waren womöglich die externen Bedingungen ungünstig? Durchaus interessant, darüber Bescheid zu wissen, und sicher kann man viel daraus lernen, aber die nächste notwendige Veränderung kann doch trotzdem schon in Angriff genommen werden. Manchmal ist das einfach unumgänglich. Die Ergebnisse der Auswertung kann man ja immer noch vor der Ausführung des nächsten Plans oder bei der Planung der übernächsten Veränderung betrachten. Veränderungen wird es immer geben, daran können auch die Auswertungsergebnisse vorheriger Veränderungen nichts ändern.

24. Eine Probezeit kann man riskieren

_____Dieses Kapitel gehört eigentlich gar nicht in dieses Buch, weil Leute, die sich darauf einlassen, ein Vorhaben eine Zeitlang auszuprobieren, erst mal keine typischen Quersteller sind – ein Versuch bedeutet in diesem Fall, gemeinsam einen Schritt in die gleiche Richtung zu machen.

Der Gedanke an eine Probezeit kommt meistens auf, wenn die Gefahr besteht, daß das Vorhaben sonst komplett abgelehnt würde; ein Versuch ist in solchen Fällen das Äußerste, was man aus der Situation herausholen kann. Über die Auswertung kann man dann später verhandeln, und wir gehen einfach davon aus, daß der Versuch nicht schiefgeht.

Wie Sie wissen, gibt es zwei Arten von Versuchen, solche, bei denen ein Scheitern denkbar ist, und andere, die eigentlich kaum scheitern können. Die erste Variante findet man in den Naturwissenschaften: Wenn der Versuch mißlingt, war die Theorie nicht richtig und muß entsprechend geändert werden. Wenn die gesamte Versuchsanordnung explodiert, dann muß bis zur Veröffentlichung und zur kommerziellen Nutzung des Produkts noch eine Menge Arbeit geleistet werden. Auch in den Sozialwissenschaften werden Versuche gemacht, bei denen Versuchspersonen bestimmte verwertbare Daten liefern sollen. Wenn solche Experimente mißlingen, heißt das im

Soziologenzargon, es seien keine signifikanten Daten dabei herausgekommen, aber der Leiter des Versuchs wird nicht so leicht davon sprechen, der Versuch sei mißlungen (ein negatives Resultat

ist auch ein Resultat). Trotzdem wird er insgeheim wissen, daß er mit seinen Vorhersagen oder Annahmen gescheitert ist, und dementsprechend ein Gefühl des Versagens haben, Feldversuche dagegen können überhaupt nicht mißlingen, sie sollen auch nicht zeigen, ob etwas möglich ist oder nicht, sondern *wie* es möglich ist oder wäre. Als in den Niederlanden die Versuche zur Einführung eines neuen Mittelschulsystems begannen, schrieb ein Biologe einen berühmt-berüchtigten Artikel mit der Frage, ob die Erfinder der Versuche sich darauf festlegen lassen würden, unter welchen Bedingungen sie die Versuche als gelungen oder gescheitert betrachten wollten. Also die Frage nach den Kriterien.

Über die Ergebnisse solcher Versuche wird aber selten etwas veröffentlicht. Unser Biologe bekam zur Antwort, daß es sich um eine Art von Versuch handle, die nicht scheitern könne, sondern Erkenntnisse darüber liefern solle, wie die neue Mittelschule einzuführen sei. Nicht etwa, wie sie *am besten* eingeführt werden könnte, denn dafür gab es viele Möglichkeiten; das Ergebnis war, da einfach alle vorher schon in Erwägung gezogenen Möglichkeiten über die Einführung des neuen Schultyps Frage kamen.

Leute, die eine Probezeit vorschlagen, sind also nicht per se Gegner des Vorhabens, aber dennoch ist Vorsicht geboten. Unter ihnen befinden sich Vertreter, die an ein Scheitern des Versuchs glauben und deshalb meinen, daß in der Veränderung eine Zeitbombe ticke. Einige wenige denken aus Naivität, daß die Veränderung wirklich noch aufzuhalten sei. Die anderen liegen schon auf der Lauer, sie

warten nur darauf, daß etwas anders läuft als erwartet. Und sie wollen den alten Zustand vor der Probezeit wiederherstellen, wenn die gemeinsam aufgestellten Ziele nicht erreicht und die vereinbarten Bedingungen nicht erfüllt werden. Und das sollten wir unbedingt vermeiden. Am Ende der Probephase entsteht eine heikle Situation:

Der Beschluß, die Veränderung tatsächlich endgültig einzuführen, muß offiziell erst noch gefällt werden. Die meisten Verantwortlichen wollen lieber nicht daran erinnert werden, aber die paar Quersteller und der eine Naive haben diesen Punkt mit der nötigen Sturheit wieder auf die Tagesordnung setzen lassen. Eine schriftliche Auswertung liegt nicht vor, darum hätte man sich viel früher kümmern müssen, also muß die Sitzung auch ohne sie statt finden. Das Ergebnis wird sein, daß die Mehrheit der Versammlung inklusive des Vorsitzenden der Meinung, es sei zwar nicht alles nach den Regeln verlaufen, aber trotzdem besser als vorher. Unbefriedigend, aber so ist es nun mal. Die Maßnahme wird endgültig beschlossen, aber es bleibt ein schales Gefühl – soviel haben die Querulanten immerhin noch erreicht.

25. Man muß zuerst eine Bestandsaufnahme machen

_____ Bevor jemand einen Vorschlag auf die Tagesordnung setzen läßt, muß er Material gesammelt haben. Das scheint eine angemessene Vorgehensweise zu sein. Ein Vorschlag fällt nicht vom Himmel. Der Gedanke, daß etwas getan werden müsse, entsteht aus der Erfahrung oder aus einem Impuls von außen, woraufhin bei irgend jemandem ein Plan entsteht. Wie jemand auf einen Gedanken kommt, ist eine interessante Frage. Viele leben in der Vorstellung, daß eine Gruppe von Menschen, die aus diesem Grund bei nicht zu eng gefaßter Zielstellung zusammengekommen sind, quasi von selbst einen kreativen Gedanken entwickelt. Dies sind die vielen Befürworter von *Teamwork*. *Teams* können auf vielen Wegen zu einem Ergebnis kommen, auch das *Brainstorming* ist eine Art des kreativen Teamworks, dabei kann viel herauskommen, und die Leute, die an dieses Modell glauben, haben nicht ganz unrecht. Ganz recht haben sie allerdings auch nicht; der Gedanke, der am Ende als Ergebnis der Zusammenarbeit verbucht wird, ist bei näherem Hinsehen oft von einer einzelnen Person ausgegangen, die ihn außerdem meist vorher schon gehegt hatte. Einstein hat sich seine Theorien allein ausgedacht. Manchmal sind es auch zwei: Watson und Crick. Gedanken entstehen im Eisenbahnabteil, hinter dem Steuer, nach einem Bericht im Radio, einem zufälligen Gespräch, einem Zeitungsartikel.

So entstand die Idee. Ob daraus ein weiterer Gedanke entwickelt wird, hängt von der Persönlichkeit des einzelnen und von dessen augenblicklichem Zustand ab. Wenn er der Direktor ist, haben seine Ideen mehr Chancen, als wenn er sich am untersten Ende der Hierarchie befindet. Glücklicherweise die Institution, die in der Lage ist, Gedanken aus allen Ebenen fördern zu können. Aber je weiter unten man auf der Leiter des Erfolgs steht, desto mehr Argumente wird man für seine Gedanken sammeln müssen, um ihnen Nachdruck zu verleihen. Das hängt auch von der Anzahl der Befürworter ab. Der Parteisekretär kann seine Gedanken ohne weiteres veröffentlichen und als neue Linie ausgeben, das einfache Parteimitglied wird sich eine breite Unterstützung seiner Genossen an der Basis sichern müssen, um mit einem Gedanken durchzukommen. Das kostet viel Zeit und Kraft, weshalb so mancher lieber gar nicht erst damit anfangen wird. Wenn das einfache Parteimitglied mit seiner Initiative ankommt oder der einfache Landtagsabgeordnete eine wirklich gute Idee hat, wird ihm von oben natürlich Widerstand entgegengesetzt. Natürlich darum, weil ein guter Gedanke selbstverständlich von der Spitze der Partei zu kommen hat. An diesem Punkt entstehen bei den Herren Schuldgefühle, weil sie nicht selbst auf diese Idee gekommen sind. Und warum hat man diese Idee nicht selbst gehabt? Hat man etwa den Kontakt zur Basis verloren? Stimmt der Gedanke denn eigentlich? Ist er wirklich so gut?

So wird das Unbehagen über die neue Idee verdrängt. Aber man kann die Sache auch nicht einfach übergehen. Die Lösung liegt auf der Hand, man wird feststellen müssen, ob das Problem auch an anderen Orten aufgetreten ist und ob dort die vorgeschlagene Lösung angenehm wäre.

»Wir müssen zuerst eine Bestandsaufnahme des Problems in Auftrag geben« ist einer der verbreiteten Kampfansagen der Gegner. Und sie läßt sich auch kaum abwenden. Nicht, daß etwas dabei herauskäme, was nicht längst allgemein bekannt wäre, aber man muß eine Fragenliste aufstellen und die Ergebnisse abwarten, die ihrerseits wieder beliebig interpretiert werden können. Wer Sand ins Getriebe streuen will, kann problemlos darauf verweisen, daß die Fragen nicht eindeutig genug gewesen seien, daß die Leute beeinflußt worden seien und nicht unabhängig urteilen konnten, daß die Fragen suggestiv klangen etc. Für Quersteller ergibt sich Spielraum in allen Richtungen.

»Bestandsaufnahme« ist ein hervorragendes Alibi, uns nichts tun zu müssen. Solange sie läuft, stehen ohnehin alle Räder still. Und genau das war auch beabsichtigt.

26. Zu diesem Thema muß erst eine genauere Untersuchung durchgeführt werden

_____Es gibt Fälle, wo sich in einem Gremium, im Beispiel in einer Regierung oder in einem Kollegium, keine Einigkeit über ein bestimmtes Vorhaben erreichen läßt, so daß das Vorhaben zum freien Thema erklärt wird, was jedem ermöglicht, das Thema in seiner Richtung weiterzuentwickeln und dann dem Gremium erneut vorzulegen. Oder man beschließt, eine Kommission zu bilden, die mit einer genaueren Untersuchung zu dem Thema beauftragt wird. Für diese Kommission ist es nützlich zu wissen, ob ein Arbeitsergebnis tatsächlich erwünscht ist oder ob sie die Sache ruhig angehen lassen kann, bis zur nächsten Regierungsbildung. Manchmal wird die Arbeit auch dann noch fortgesetzt, wenn das Thema längst nicht mehr zur Disposition steht; die Kommission ist in Vergessenheit geraten, und gelegentlich wissen auch die Mitglieder schon nicht mehr, wie ihre Aufgabe formuliert war. Man trifft sich. Und dann kann es auch vorkommen, daß diese Kommission zu einem höchst ungelegenen Moment mit einem ausgezeichneten Bericht aufwartet und damit eine ziemlich unangenehme Situation auslöst. Auch noch kein Beinbruch – der Minister kann sich mit seiner Antwort gut noch etwas Zeit lassen; dafür findet sich immer noch ein Berater im Ministerium, der nicht übergangen werden kann, sich aber zur Zeit leider im Urlaub befindet.

Für solche Untersuchungen gibt es Beispiele, die eine fast legendären Ruf genießen, weil sie nach mehr als einem Jahrzehnt

immer noch zu keinem Ergebnis gekommen sind. Die Tatsache, daß zwischenzeitlich kaum nachgefragt wurde, wie die Arbeit voranschreite, beweist schon, wie ernst die Untersuchung gemeint war: ein reines Alibi. Je länger eine Untersuchung dauert, desto schlechter ist es um die Qualität bestellt, schon weil die Ergebnisse kaum noch mit den Fakten übereinstimmen, von denen man ausgegangen war. Eine schneller abgeschlossene Untersuchung dagegen macht keinen seriösen Eindruck, dafür bekommt man, wenn es denn beabsichtigt war, ein konkretes und meistens auch anwendungsorientiertes Ergebnis. Die Neufassung von Gesetzen kann häufig ebenfalls Jahrzehnte dauern, von Ausnahmen abgesehen. Meistens kann ein Bericht nach so langer Zeit gleich im Papierkorb abgelegt werden. Wir haben es gerade schon angesprochen: Es ist ärgerlich, wenn ein Bericht zu einem Zeitpunkt erscheint, wo schon niemand mehr damit gerechnet hatte und das Ergebnis niemandem mehr nützt. Ein Auftraggeber mit der nötigen Erfahrung wird dafür sorgen, daß der Bericht immer zuerst auf seinem Schreibtisch landet. Wenn ihm die Ergebnisse dann nicht willkommen sind, kann er den Bericht für sich behalten, was auch nicht selten passiert. Eine der frustrierendsten Erfahrungen, die man machen kann, ist, daß ein Bericht, an dem man Jahre gearbeitet hat, für die Öffentlichkeit nicht freigegeben wird und auch der Auftraggeber eine Reaktion erst Monate später für nötig hält. »Wofür haben wir all die Jahre gearbeitet?« Das ist eine gute Frage. Ja, wofür eigentlich? Langsam sickert bei dem naiven Verfasser die Erkenntnis durch, daß er für nichts und wieder nichts gearbeitet hat, dafür, daß eine unliebsame Entscheidung

aufgeschoben werden konnte, im Klartext also, daß man ihn für dumm verkauft hat. Das sitzt. Trotzdem hatten einige Mitglieder der Kommission von Anfang an begriffen, wohin ihre Arbeit führen würde, und es gibt auch die Zyniker, die die Illusion schon lange

aufgegeben haben, daß der Bericht einer Kommission wirklich Verwendung fände. Warum haben sie dann überhaupt teilgenommen? Dabei sein ist alles, und unsere Organisation sollte schließlich auch vertreten sein, außerdem – man kann ja nie wissen. »Zu diesem Thema muß erst eine genauere Untersuchung durchgeführt werden!« Und was soll dabei herauskommen?

27. Dieses Thema bietet sich für eine größere (gesellschaftliche) Diskussion an

_____Sich querzustellen muß nicht unbedingt negativ sein. Wer sich gegen eine endlose Reihe sinnloser Beschlüsse stellt, tut eigentlich etwas Gutes. Bei einigen Beschlüssen wäre es durchaus von Vorteil gewesen, wenn mehr Leute als Gegner aufgetreten wären. Es hängt nur davon ab, mit welchen Motiven man gegen ein bestimmtes Vorhaben ist, ob einer wirklich sagt, was er meint, und ob er sich die Mühe gemacht hat, seine Meinung zu überdenken.

Die Leute sind gegen Atomenergie, weil das Problem der Entsorgung nicht gelöst ist und weil bei dem Reaktor Störfälle auftreten könnten. In Wirklichkeit haben sie Angst vor einer Technik, die sie nicht verstehen, und meinen, daß die Technokraten die ganze Welt (also auch sie selbst) nach ihrer Pfeife tanzen ließen. Was die Techniker auch zur Beruhigung anführen, es wird immer als eine weitere Bestätigung der Angst verstanden. Was immer die Industrie für die Umwelt unternimmt, die Tatsache allein, daß sie Gewinne machen muß, reicht aus, um alle Versuche verdächtig erscheinen zu lassen. Wer von der Industrie extreme Garantien gegen Umweltverschmutzung verlangt, der ist vielleicht insgesamt gegen Gewinn oder gegen eine wirtschaftliche Produktionsweise. Wenn die Arbeiter die Macht übernommen haben, ist Schluß mit den stinkenden Fabriken. Das kann man zwar

denken, aber dann muß man es auch äußern. Übrigens hat Ablehnung einer wirtschaftlichen Produktion auch etwas mit Angst zu tun, Angst davor, daß Leute mit viel Geld mit ungerechtfertigt viel Macht ausgestattet sind und diese Macht mißbrauchen. Ein reeller und in vielen Fällen begründeter Gedanke, wenn man ehrlich dazu steht.

Im kleinen spielt sich innerhalb eines Unternehmens oder einer anderen Organisation das gleiche ab; die Technokraten bestimmen, was produziert wird, der Direktor und der Aufsichtsrat bestimmen, wie die Gewinne investiert werden, und der Arbeitnehmer fragt sich: Was passiert wohl alles, ohne daß ich die geringste Ahnung davon habe? Welcher Teil der Produktion geht als Rüstungsgut nach Südafrika? Beuten wir die Entwicklungsländer aus? Beginnt die Verwaltung der Volkshochschule nicht auch schon, das Kursangebot auf die Wünsche der Konsumgesellschaft abzustimmen? Wird das Geld, das wir für die Erhaltung von Arbeitsplätzen in Form von Steuern zahlen, von den Firmen womöglich in Lateinamerika investiert? Worauf laufen die Fusionsgespräche hinaus, werden wir als Arbeitnehmer nicht vor vollendete Tatsachen gestellt?

Kurz gesagt: Was machen die eigentlich, die für uns und über uns beschließen? Arbeiten sie wirklich in unserem Sinne?

Manchmal ist das Verhältnis auch umgekehrt, wenn beispielsweise Leute in den höheren Positionen den Überblick verlieren und Angst davor haben, Entscheidungen zu fällen, die sich gegen sie kehren könnten. Sie finden keinen Ausweg, sie verbringen die meiste Zeit in ihren Sitzungen und raufen sich die Haare, ohne eine Antwort auf die anstehenden Fragen zu finden. Natürlich haben sie eine Antwort parat, aber sie hüten sich, damit herauszurücken.

Wäre es jetzt nicht vielleicht an der Zeit, den Werktätigen eine Reihe gut durchdachter Fragen vorzulegen und dafür eine außerordentliche Diskussion zu organisieren? Das war auch bei der gesellschaftlichen Energiediskussion der Fall.

Der Zustand, der dabei entsteht, ist ausgesprochen delikat; wer soll an der Diskussion teilnehmen? Wird das Ergebnis repräsentativ ausfallen? Und wie gehen wir mit den Ergebnissen um (wenn sie uns nicht passen)? Die Umstände und Erkenntnisse könnten sich schon in der Diskussionsphase so verändern, daß die ganze Angelegenheit überflüssig geworden ist oder ein verzerrtes Ergebnis liefert. Die Ausgangspunkte der Diskussion sind womöglich überholt, oder – was noch schlimmer ist – kein Hahn kräht mehr danach. Die Wahlen stehen vor der Tür, ein neues Wahlprogramm muß geschrieben werden, dann wird ein neues Kabinett gebildet, das von den Ergebnissen der Diskussion nicht behindert werden soll. Vielleicht sollte man in diesem Fall die Ergebnisse erst nach der Regierungsbildung veröffentlichen? Eine große gesellschaftliche Diskussion hat etwas Schönes, etwas Reines an sich, das einen an die Demokratie glauben läßt. Sie ist aber leicht zu mißbrauchen. Wer sie vorschlägt, sollte sich darüber klar sein, worauf er sich einläßt. Für die anderen ist es gut zu wissen, auf was sie sich einlassen wollen.

28. Wo liegen eigentlich genau die Zuständigkeiten?

_____Was auch immer passiert, es sind Menschen, die die Arbeit machen, und jede Organisation steht und fällt damit, wer diese Arbeit macht. Die Leute müssen bereit sein, sich einzusetzen und einen Blick dafür zu haben, was getan werden muß. Und meistens geht das auch; mit etwas gutem Willen kommt man schon ein ganzes Stück weiter. Die Gesellschaft stützt sich auf den guten Willen der Leute, mit Unvollkommenheiten vorlieb zu nehmen. Auch halbe Verabredungen werden oft brav eingehalten, und sei es einen Tag später. Ein Versprechen wird nicht eingelöst, aber nach einer Erinnerung (oder zwei) dann doch. Ein Auftrag wird nicht ganz so ausgeführt, wie gedacht, aber so geht es schließlich auch. Ein Buch ist nicht fehlerfrei korrigiert, aber der Leser liest nachsichtig über kleine Unrichtigkeiten hinweg, weil man den Sinn auch so versteht, wenn man nicht ganz auf den Kopf gefallen ist. Menschen sind bereit, sich gegenseitig ihre Schwächen nachzusehen. In diesem Zustand der Unvollkommenheit, auf den wir uns alle einlassen (wenn ich über einen Fehler des anderen großzügig hinwegsehe, darf ich hoffen, daß es mir mit meinen eigenen Fehlern auch so geht), liegt eine Goldgrube für den Quersteller: Er hat einfach immer recht. Wenn man bei jedem Fall nachfragt, ob die Formalitäten stimmten, wie der Auftrag genau laute, ob dies oder jenes auch formell zu der Aufgabe gehöre, wie

man formell Aufträge erteilen und entgegennehmen dürfe, dann hat man selbstverständlich das Recht auf seiner Seite – die Dinge müssen nun mal richtig ablaufen –, aber man ist und bleibt ein Querulant, mit dem niemand zusammenarbeiten will. Ein Irrer kann mehr Fragen stellen, als zehn Weise beantworten können. Wer immer weiterfragt, stößt bestimmt auf einen Formfehler oder einen Widerspruch, und siehe da, schon wieder hat der Querulant gewonnen. Er wird nicht müde werden, zu verkünden, in diesem Laden sei »natürlich« alles schlecht organisiert. Und dabei kann er sich auf ein komplettes Gebäude von Vorschriften stützen. Jeder hat ein Recht auf angemessene Bezahlung, deren Berechnung sich auf eine systematische Klassifikation der Funktion stützt, die wiederum auf einer genauen Beschreibung der einzelnen Funktionen basiert, und dazu braucht man eine klare Abgrenzung der Aufgabenbereiche der verschiedenen Abteilungen. Nur so können Befugnisse und Verantwortlichkeiten hinreichend deutlich werden. Arbeit für ein ganzes Heer von Organisatoren und eine Zeitverschwendung für viele, die offensichtlich trotz genauer Funktionsbeschreibung nichts Besseres zu tun haben. Im allgemeinen ist eine Aufgabe um so genauer beschrieben, je weniger wichtig sie ist, und das gilt auch umgekehrt, je höher die Funktion, desto weniger kümmert man sich um die genaue Beschreibung der Kompetenzen. Was in diesem Fall die Folgen und die Ursachen sind, ist noch ungeklärt. Anscheinend nutzt jemand, der sich ständig fragt, was er wohl müsse und was nicht, seine Zeit nicht für kreatives Arbeiten und macht damit seine Funktion selbst unwichtig, zumindest unwichtiger als nötig. Wer wirklich kreativ ist, dem fällt bestimmt eine bessere Beschäftigung ein.

Wer nach der Verteilung der Zuständigkeiten fragt, hat scheinbar die Argumente auf seiner Seite: Die Sache muß geregelt werden. Wer wirklich arbeiten will, hat andere Sorgen; für solche Sachen mag es Regeln geben müssen, aber davon wird er seine Arbeit nicht beeinflussen lassen. Wer sich in Formalitäten verbeißt, kann für die Arbeit selbst abgeschrieben werden; mit ihm wird man nur Ärger haben, und die Energie könnte man schließlich auch anders nutzen. »Wo liegen eigentlich genau die Zuständigkeiten?« Soll er sich doch selber darum kümmern. Inzwischen können wir schon arbeiten.

29. Wie können wir über das Ganze reden, ohne die Einzelheiten zu kennen?

30. Wie können wir über die Einzelheiten reden, ohne das Ganze zu kennen?

_____ Quersteller sind Meister in der Ausnutzung von Argumenten, die sich im Kreise drehen. Man kann an jedem beliebigen Punkt einsteigen, über den man gerade gestolpert ist, und wer mit einem Vorschlag ankommt, macht nie alles richtig. Wenn er A sagt, hätte er in den Augen seiner Gegner zuerst B sagen müssen, und wenn er mit B anfängt, hätte er zuerst A sagen sollen. Dieser Situation waren wir schon häufiger begegnet: Weil der Gegner weiß, daß seine Position auf wackligen Beinen steht, versucht er die im Saal Versammelten zu seinen Sympathisanten zu machen, indem er beginnt mit »Es ist ja vollkommen klar, daß...« oder »Jeder vernünftige Mensch wird mir zustimmen, daß...«. Darauf kann man schwer nein sagen, aber es ist trotzdem der einzige Ausweg. Wenn man in kleiner Runde und im Blickfeld des Sprechers sitzt, beginnt man gleich heftig den Kopf zu schütteln. Das unterminiert die Selbstsicherheit des Redners, und wenn er schließlich nachfragt, warum man immer den Kopf schüttele, kann man seine Meinung anbringen oder, wenn man es vorzieht, abzuwarten, mit der

Ausrede kommen, daß man seit einiger Zeit (oder wahlweise: von Geburt an) bei gewissen Gelegenheiten leider von einer störenden Nervenzuckung geplagt werde. Aber zurück zu der Frage aus der Überschrift des Kapitels: Als Argument ist es eigentlich völlig wertlos, und es verdiente unsere Aufmerksamkeit kaum, wenn es nicht so häufig vorkäme. Besonders häufig von Seiten des Betriebsrats oder der Gewerkschaft, wenn es um eine Umstrukturierung geht: Der Mann oder die Frau am Fließband versteht von dem wunderbar formulierten Konzept nur Bahnhof und fragt sich, was das jetzt für ihn bedeute und ob man hier schon wieder für dumm verkauft werden solle? Wer auf solche Gefühle anspielt, bekommt den Beifall umsonst, Demagogie der reinsten Sorte. Und der Mann oder die Frau vom Fließband guckt bis kurz über die eigene Nasenspitze hinaus: Wer profitiert von dem Plan? Klettert der andere eine Stufe höher oder ich? Bekommt meine Kollegin womöglich eine bessere Position und mehr Lohn und ich nicht? Ich will genau wissen, wie es für mich persönlich ausgehen wird, aber auch wie es für die Kollegen weitergeht. Das fundamentale Interesse des Betroffenen ist, er möchte wissen, wie seine Zukunft aussieht und was mit seiner nächsten Umgebung passiert.

Um darauf aber eine Antwort zu bekommen, muß man sich eben doch mit den Hintergründen beschäftigen, mit dem Gesamtkonzept. Sonst ist jedes Detail nur das Stück eines Puzzlespiels – und auch da wirft man gerne ab und zu einen Blick auf die Schachtel, um das Gesamtbild zu sehen.

Es hängt vom Blickwinkel ab; der Manager sieht den Gesamtzusammenhang, der Ausführende fragt sich, was das für ihn bedeute, und bleibt immer mißtrauisch. Mißtrauen in die hochtrabenden Pläne, die Otto Normalverbraucher auszuführen und womöglich auszubaden hat.

Wer sich tiefer in diese Materie versenken möchte, sieht die Unterschiede in der Betrachtungsweise zwischen Betriebsrat, Gewerkschaftsgruppe im Betrieb und Gewerkschaft, ein Unterschied, an dem sich schon so manche Gewerkschaftsleute verhaben haben. Der Betriebsrat kontrolliert die Pläne der Firma, die Gewerkschaft sieht die Sache gesamtwirtschaftlich, und die Betriebsgruppe der Gewerkschaft sieht das Ganze durch die Brille des einzelnen Arbeitnehmers. Jeder hat aus seinem Blickwinkel recht, aber jeder sieht bei den anderen den Haken. Das Mitglied der Betriebsgruppe sieht die Einzelheiten, die die Gewerkschaft lieber übersieht, und der Betriebsrat weiß, daß die Interessen des Betriebs oft auch die der Arbeitnehmer sind. Und die Gewerkschaft betrachtet das Ganze aus der Perspektive des gesamten Wirtschaftszweiges – was für den einen das Gesamtbild darstellt, ist für den anderen oft nur ein Detail. Jedes Gesamtbild ist ein Teil von einem anderen Ganzen, das geht immer so weiter. Durch die Frage nach dem Gesamtzusammenhang kann jeder Plan torpediert werden. Wie verhält er sich zu einem anderen Plan (und dafür läßt sich immer ein anderer Plan auftreiben). Können wir vielleicht den Zusammenhang erfahren? Durchaus, aber irgendwo muß dann auch ein Anfang gemacht werden. Der Wille zur Tat zählt.

31. Wir brauchen sachkundige Hilfe von außerhalb

_____ Ob ein Plan gut oder schlecht ist – »besser« ist immer möglich. Deshalb macht jemand, der darauf verweist, der Vorschlag hätte auch besser sein können, immer Punkte, denn wer wollte das leugnen? Am besten ist, der Querulant hat auch gleich noch den Namen eines Sachverständigen parat. »Nein, gefragt habe ich ihn noch nicht, aber er würde den Auftrag bestimmt übernehmen. Am besten, Sie rufen ihn gleich wegen eines Termins an, und berufen Sie sich ruhig auch auf mich. Der Mann hat schon so manche Nuß geknackt, da sind Sie sicher gut beraten.«

Kann man schlecht ablehnen, also wird man Kontakt aufnehmen. Für heute ist die Sitzung geschlossen, auf Wiedersehen, bis zur nächsten Sitzung, bis dahin wird der Sachverständige ja wohl hinzugezogen worden sein. Der Antragsteller hat den Ärger, er muß den Sachverständigen ausfindig machen und einen Termin vereinbaren, aber was soll er ihn um Himmels willen fragen? Der Vorschlag war in sich stimmig und hätte gut zur Abstimmung kommen können. Er kann ja auch nicht einfach bei der nächsten Sitzung mit der Auskunft aufwarten, der Vorschlag sei bei näherem Hinsehen gut genug gewesen, so daß man auf sachkundige Hilfe habe verzichten können. Dann würde er an jeder Ecke mit der Frage konfrontiert, ob man in diesem oder jenem Punkt nicht doch lieber sachkundigen Rat eingeholt hätte, dann wäre die Unge-

nauigkeit sicher gleich beseitigt worden. Also eisern zum Telefonhörer greifen und versuchen, den Fachmann zu erwischen. »Tut mir leid, Herr Soundso ist in einer Besprechung, wenn Sie es morgen um halb zwölf noch einmal versuchen wollen?« Am nächsten Tag hat man selbst erst um viertel vor zwölf Zeit für einen Anruf, und da ist der Herr leider schon zu Tisch. Also ein nächster Versuch am Montag. Endlich hat man's geschafft und einen Termin in zwei Wochen ergattert. Die Unterlagen kommen schon vorher mit der Post, begleitet von einigen allgemeinen Fragen zur Verfahrensweise. Im Gespräch stellt sich dann heraus, daß der andere keine Zeit gehabt habe, um die Papiere durchzusehen, oder eben doch, aber nicht recht verstanden habe, worum es eigentlich gehe. »Was ist genau Ihr Problem, Herr Wie-war-noch-Ihr-Name? Das sieht doch sehr gut durchdacht und richtig aus, und mein Sachgebiet liegt eigentlich auch ganz woanders. Tatsächlich, ich habe vor Jahres etwas Ähnliches gemacht, aber da waren die Bedingungen doch sehr verschieden von den Ihrigen. Aber wenn Sie schon mal hier sind, bitte, fragen Sie ruhig.«

Tja, was soll man sagen? Zum Glück sind die meisten anständige Leute, und der Gesprächspartner begreift schon, wie der Hase läuft. Also beschreibt der Fragesteller zuerst die Ausgangsposition, auf die sich der Änderungsvorschlag bezieht, der andere hat dazu ein paar Bemerkungen, und danach tauscht man Allgemeinheiten über die Organisationen aus, in denen beide arbeiten. So wird es doch noch ein gewinnbringender Vormittag, denn dazulernen kann man immer, und der Kaffee war auch nicht schlecht. Wieder am eigenen Schreibtisch, hat man gerade genug Antworten bekommen, um

einen kleinen Bericht zusammenzuschreiben und den Vorschlag unverändert zu lassen.

Inzwischen sind bis zur nächsten Sitzung vier Wochen ins Land gegangen, und nichts ist passiert, außer einer Verzögerung, und genau die war auch beabsichtigt. Kann man gegen diesen Zeitverlust etwas tun? Eigentlich nicht. Natürlich müßte derjenige, der den Sachverständigen ins Feld geführt hat, erklären, an welchen Punkten seine Zweifel ansetzen und was der Sachverständige seiner Vermutung nach ändern würde. Er aber wird darauf verweisen, gerade das zu klären sei doch die Aufgabe des Fachmannes.

»Aber wir müssen dem Sachverständigen doch ein paar konkrete Fragen stellen«, versucht der Antragsteller dem Joch ein letztes Mal auszuweichen. Wer wird gewinnen? Der Einsatz beträgt vier Wochen.

32. Wie steht es eigentlich mit den Rechtspositionen?

_____Die Organisation funktioniert wunderbar, nur schade, daß sie ohne Menschen nicht läuft.« »Diese Schule wäre perfekt, wenn es nur keine Schüler gäbe.« Menschen machen eine Organisation, Menschen *sind* die Organisation. Wer über die Organisation meckert, meckert über die Leute, und das finden die Betroffenen meistens nicht so nett, zumal, wenn sie nicht um einen Kommentar gebeten haben. Sie haben sich eine Position aufgebaut, die sie sich nur ungern streitig machen lassen. Aber selbst wenn sie bereit wären, ein Risiko einzugehen, gibt es immer andere, die ihnen klarzumachen versuchen, daß sie das nicht in Kauf nehmen müßten, so könne die Firma nicht mit ihnen umspringen, vor allem nicht mit den wehrlosen Angestellten. Weil jeder gern solidarisch mit den leichter Angreifbaren ist, solange es nichts kostet, ist jeder dagegen. Jeder ist gegen die Umstrukturierung, es sei denn, die Geschäftsleitung käme mit einer klaren Garantie, daß niemand Nachteile erleiden werde. Weil eine solche Garantie unmöglich ist, darf die Umstrukturierung einfach nicht stattfinden. Überhaupt nichts soll stattfinden. Aber das kann nun auch wieder nicht sein, und es beginnt ein Spiel mit Siegern und Verlierern, bei dem sich erst noch entscheiden muß, wer auf der Gewinnerseite steht. Eine Schachpartie: Der Eröffnungszug des einen lautet, daß unbedingt

etwas passieren müsse, die Antwort heißt, daß damit Konsequenzen für die Belegschaft entstünden und keiner sich verschlechtern dürfe. Der erste sichert das gleich zu, woraufhin der zweite sofort mißtrauisch wird. Bedeute das nicht, daß einige Leute ihre erhofften Aufstiegsmöglichkeiten gleich vergessen könnten? Doch, allerdings, aber niemand bekomme weniger in die Lohntüte. Und die jährlichen Gratifikationen? Fielen vielleicht für einige weg. Könnte sich auf der Entlassungsliste etwas verändern? Ja, da sei natürlich möglich, aber das sei auch früher schon möglich gewesen, wenn »die Lage des Betriebs das erfordert habe«, und um diese Erfordernisse gehe es jetzt. Das wolle den Leuten aber nur schwer in den Kopf.

Das Spiel entwickelt sich zu einem endlosen Geschiebe, und so mancher gibt die Hoffnung auf, es könne je etwas geändert werden. Zwei Wege stehen dem Veränderer offen, der harte und der sanfte. Der harte bedeutet durchdrücken und zusehen, wo das Schiff strandet. Der sanfte ist der Weg der Überzeugungsarbeit und der Geduld. Beide Wege führen zu nichts. Der erste, weil er nur Schwierigkeiten nach sich zieht, Prozesse, böse Artikel in der Zeitung, und das Betriebsklima ist sowieso hin. Der andere Weg verläuft im Sande, irgendwann weiß niemand mehr, worum es eigentlich geht, und die Firma geht schlicht vor die Hunde. Also der goldene Mittelweg, wenn dafür die Zeit ausreicht. Ab und zu etwas durchsetzen, böse Mienen ernten und sich wieder versöhnen, aber in den Sachfragen nicht nachgeben. Kontinuierlich das Feuer schüren, damit die Dinge sich entwickeln können, ohne daß die Beteiligten schlappmachen. Zwei Schritte vor und dann notfalls einen zurück – aber besser nicht. Laufend betonen, daß man ein ehrliches Spiel spiele, und das sollte auch die Wahrheit sein.

Ein guter Betriebsrat, ein guter Gewerkschaftsvertreter sie wollen es ebenfalls lieber so als anders, sie waren ja auch schon selbst auf die Idee gekommen, es müsse was unternommen werden, damit der Karren nicht in den Graben fahre. Sie wissen nur nicht genau was, und das ist auch nicht ihr Job, immerhin sind sie ihrer Position entsprechend gegen das Management. Ihre Aufgabe ist, zu reagieren, zu kritisieren, zu protestieren, und das wird vom Management mit einkalkuliert. Manchmal muß gestritten werden, wobei auch Niederlagen einzustecken sind.

So soll es sein. Eine Betriebsleitung, die in den Augen der Belegschaft noch nie einen Fehler gemacht hat, kann nichts taugen, ebenso wenig ein Betriebsrat. Die arbeitsrechtliche Stellung der Angestellten ist nie erfunden worden, damit in der Firma nie mehr etwas geändert werden könne, aber sie darf den Änderungen Steine in den Weg legen, damit die Manager nicht vergessen daß sie es mit Menschen zu tun haben.

33. Wir müssen vernünftige Prioritäten setzen

_____Alles hängt mit allem zusammen; wer das häufig genug betont, wird es nie zu etwas bringen. Wer etwas verändern wollte, müßte dann nämlich alles ändern oder zumindest mit einkalkulieren, daß alles sich ändern könnte – und wer würde davor nicht zurückschrecken? Die Freunde der Umwelt bauen auf diese Überzeugung, und tatsächlich wäre das meiste verboten, wenn es nach ihnen ginge. Für einen Soziologen gehört sie zu den Gemeinplätzen, aber auch er kann nicht alle Folgen einer Maßnahme voraussagen. Wer könnte schon vorhersehen, wie ein einzelner Mensch, geschweige denn eine Gruppe, reagiert? Der Soziologe nicht – Voraussagen überschreiten seine Möglichkeiten – , aber er wird womöglich trotzdem empfehlen, etwas zu unternehmen. Wenn der Patient ohne Medizin stirbt, ist man bereit, auch die möglichen Nebenwirkungen in Kauf zu nehmen. Die erste Priorität ist in jedem Fall, daß der Patient jetzt am Leben bleibt. Was die Nebenwirkungen angeht, kann man später weitersehen. Nebenwirkungen sind ein gefundenes Fressen für den Quersteller: »Hat der geschätzte Herr Antragsteller sich auch überlegt, welche Wirkungen der Plan hat auf... (bitte ankreuzen) unsere behinderten Mitmenschen,... die Stellung der Frau in der Gesellschaft,... die Umwelt,... die Niedriglohngruppen.... den Energieverbrauch.... die

Agrarindustrie.... die Ausbeutung der Dritten Welt.... die allgemeine Wohlfahrt,... die Lebenshaltungskosten,... die Ost-West-Beziehungen?« Immerhin hängt alles mit allem zusammen. Nein, der geschätzte Antragsteller hat nicht, und er hat es auch nicht vor. Wir können die Welt nicht auf einen Schlag ändern. Die Vertreter des »alles hängt mit allem zusammen« sind es auch, die einen Gesamtplan fordern, wovon der anstehende Vorschlag einen Teil darstellt. Also Angriff auf der ganzen Linie oder einen einzigen Ansatzpunkt finden, der von selbst eine größtmögliche Wirkung auf den Rest der Welt hat, falls diese Wirkung sich vorhersagen und lenken ließe. Was wollen Sie, nichts? Ein Ding richtig, oder alles auf einmal? Zu dieser Frage kann eine Antwort alle Probleme lösen: »Wir müssen vernünftige Prioritäten setzen.« Das Mittel für alle Leiden; wir wollen alles, aber schön der Reihe nach.

Was sind vernünftige Prioritäten? »Vernünftige Prioritäten setzen« ist eine Methode, die verschiedene Dinge nebeneinander plaziert, die nicht vergleichbar sind. Was möchten Sie lieber, einen Apfel oder ein gutes Buch? Also, wenn Sie mich fragen, dann doch beides, ich würde den Apfel essen, während ich das Buch lese. Ein Ergebnis bekommt man sicher, wenn man Prioritäten gesetzt hat: daß nämlich bestimmte Dinge nicht getan werden. »Das hat keine Priorität« bedeutet »Wir haben keine Lust«. Unsinn, von wegen Priorität, es muß alles getan werden, ob wichtig oder unwichtig. »Ein Mensch kann immer nur eine Sache auf einmal erledigen, dann muß er doch wählen, womit er anfängt und was noch warten kann.« Das scheint sinnvoll, ist aber Quatsch – ein vernünftiger Mensch hat alles zur gleichen Zeit im Griff. Wer sich seine Arbeiten erst noch katalogisiert, kommt nie zu Potte. Er verwendet die erste Stunde am Montag für die Einteilung seiner Arbeit, in

der gleichen Zeit hat ein anderer schon drei Probleme bearbeitet. Dann setzt er mit der gebotenen Sorgfalt die Prioritäten, in der Zeit hat der andere die nächsten drei Probleme gelöst. Am Ende der Woche hat er das erste Problem auf seiner Prioritätenliste zum Abschluß gebracht, der Rest bleibt für die nächste Woche.

Eine der Methoden, mit seiner Arbeit fertig zu werden, besteht darin, die oberste Priorität bis zum Schluß aufzuschieben und gleich am ersten Tag der Woche alle Probleme in Angriff zu nehmen, die überhaupt keine Priorität haben.

»Schön«, wird der Theoretiker einwenden, »das ist eigentlich nur eine andere Art, Prioritäten zu setzen.« Gut gebrüllt, Löwe, aber so kann ich meine Gedanken in jede Richtungen spazieren lassen.

Alles muß gemacht werden. Alles hängt mit allem zusammen.

Prioritäten setzen führt zu nichts, die beste Art, Prioritäten zu setzen, ist, zuerst zu tun, wozu man am meisten Lust hat. Dann ist man noch motiviert, und ob die Sachen, zu denen man weniger Lust hat, noch in Angriff genommen werden, ist eine Gewissensfrage. Wer Prioritäten setzt, bewältigt sein Pensum mit Sicherheit nicht.

34. Ein guter Vorschlag, wenn man ihn aus größerer Perspektive betrachtet

_____ Eine gute Form der Opposition ist, mitzugehen. Darüber kann der Judo-Meister eine Lektion geben: Man läßt sich fallen und reißt den anderen im Fall mit; schon geht er zu Boden. »Ich finde den Vorschlag sehr gut, aber man könnte mehr daraus machen.« Oho, da kommt der Plan schon ins Rutschen; wenn diese »Unterstützung« nicht schnell gestoppt wird, ist der Plan gleich ganz den Bach runter. Womöglich kann man ja wirklich mehr daraus machen, aber zuerst das Anvisierte – wenn dieser Vorschlag so durchkommt, ist schon viel gewonnen. Nur keine Komplikationen, bitte. Und was könnte man alles daraus machen? Ganz einfach, der Plan ist Teil eines größeren Ganzen, ein kleines Puzzlestück aus einem großen Gesamtzusammenhang. Er stellt eine Teillösung dar, auf die man sich nicht einlassen kann, ohne die gesamte Fragestellung in Angriff zu nehmen. »Wir können annehmen, daß der Planer der Maßnahme in der Lage ist, einen guten Vorschlag für die gesamte Fragestellung vorzulegen. Aber jetzt laufen wir Gefahr, daß eine gute Maßnahme nicht den gewünschten Erfolg hat, weil sie zu isoliert angreift und deshalb die Komplexität der Probleme nicht in den Griff bekommt.« Und so weiter. Man muß die Sache also in breiterer Perspektive betrachten. So, wie es aussieht, könnte der Vorschlag ohne Abstriche

angenommen werden: aber unter Bedingungen. Eine dieser Bedingungen verlangt, daß ein ergänzender Vorschlag gemacht werde, der mit einem Schlag einen ganzen Komplex von Problemen löse. Im Klartext soll der Verfasser also seinen Vorschlag wieder einpacken und erst nach Verlauf einer gewissen Zeit wieder auf den Tisch bringen, und darüber können gut einige Monate vergehen. Zuerst ist die Frage, ob der Planer dafür die Zeit hat. Immerhin hat er sich schon intensiv damit beschäftigt, seinen Plan überhaupt zu entwickeln, und so intensiv kann er nicht ewig weiterarbeiten. Das Thema muß erneut untersucht werden, und dann will noch einmal alles überdacht werden; die Arbeit, die in den überarbeiteten Plan zu investieren ist, beträgt ein Vielfaches der schon geleisteten Arbeit. Woher soll man die dafür nötige Zeit nehmen?

Es wird nicht leicht sein, und der Gegner weiß das genau. Hinter dem süßen Lächeln eines Kompliments versteckt sich das trockene Wissen um die Wüste, in die man den Planer schickt, der sich jetzt mit einer Aufgabe beladen sieht, die einen einzelnen überfordert. Unser Antragsteller ahnt das auch, aber was soll er machen? Zurück zum ursprünglichen Teilvorschlag, wenn es irgend geht. Aber wie kommt man dahin? »Ich bin froh, daß mein Plan sich solcher Wertschätzung erfreut. Auch ich bin der Ansicht, daß er eine Teillösung eines komplexeren Problems darstellt. Wenn es uns also gelingt, dieses Teilproblem angemessen zu lösen, haben wir schon eine positive Erfahrung vorzuweisen und können damit eine Vorbildfunktion für die anderen haben.« Das ist eine harte Nuß für den Quersteller, in diese Richtung wollte er auf keinen Fall. Jetzt kann er auch nicht mehr behaupten, der Vorschlag sei nicht gut, weil er ihn vorher begrüßt hat. Es geht hart auf hart. »Um die

Vorreiter-Rolle nicht zu gefährden und wirklich zur Nachahmung anzuregen, ist es geboten, den Plan mit äußerster Sorgfalt zu behandeln und die Umstände so einzurichten, daß eine Verallgemeinerung problemlos möglich ist.« Was soll das schon wieder bedeuten? Das bedeutet, daß durch die Hintertür eben doch eine Klärung des gesamten Sachverhalts eingeführt wird, die genug Zeit Anspruch nimmt, um die Ausführung des heutigen Vorschlags zu verhindern. Die Lage ist klar: Entweder wird jetzt ein positiver Beschluß gefällt, oder es wird weiter untersucht. Warum müssen wir jetzt »übereilt« beschließen? Die Positionen sind bezogen, das Ergebnis wird sein, daß der Antragsteller grünes Licht bekommt, weitere Vorbereitungen zu treffen, um beim nächstenmal den Ansatz für eine Gesamtanalyse zu präsentieren. Die Chance ist groß, daß er mit etwas Geschick schon einige Fakten vorlegt und mit den erweiterten Fakten bei der nächsten Sitzung das Gremium auf seine Seite bekommt. Und wieder ist ein Monat ungenutzt ins Land gegangen.

35. Die Versammlung ist nicht repräsentativ/vollzählig

_____ Ein Antrag liegt vor, und eine Entscheidung muß gefällt werden; die Versammelten sind zu der Sitzung versammelt und haben den Antrag rechtzeitig vor der Sitzung zur Kenntnisnahme bekommen. Der Vorschlag ist gut, und man kann davon ausgehen, daß er angenommen wird, die Situation ist eindeutig, und einem positiven Verlauf steht nichts mehr im Wege. Heute werden die Mitglieder des Gremiums endlich einmal zeitig zu Hause sein, mit dem guten Gefühl, einen Schritt in die richtige Richtung getan zu haben. Nicht gerade die besten Voraussetzungen für einen Antragsgegner. Aber guter Rat ist auch hier nicht teuer: »Wer sind wir eigentlich, daß wir diese Entscheidung fällen könnten? Repräsentieren wir denn wirklich jene, die allein zu dieser Entscheidung befugt wären?«

Immerhin sind die Versammelten zu dieser Sitzung einberufen worden, um genau in dieser Frage zu entscheiden. Das heißt aber nur wenig, man kann ja einladen, wen man will. Übrigens: wer wurde denn eigentlich alles eingeladen (und ist nicht erschienen)? Können wir die Liste vielleicht einsehen? Auf Grund welcher Kriterien wurde sie zusammengestellt? Es fällt doch irgendwie auf, daß viele, die zur Versammlung erschienen sind, der gleichen Abteilung angehören. Sind hier nicht sehr viele, die ein eigenes Interesse an der Frage haben? Warum sind eigentlich die bezahlten

Mitarbeiter mit eingeladen (oder gerade nicht)? Hat jeder eine Stimme? Ist es richtig, wer Abteilungen mit mehr Mitarbeitern auch mehr als eine Stimme abgeben dürfen? Und was ist mit den Abwesenden, gilt deren Meinung überhaupt nicht? Es gibt nur wenige Umstände, bei denen die Verhältnisse völlig eindeutig sind, es gibt sie etwa in der Politik oder in sehr straff organisierten Einrichtungen. Dort sind die Bedingungen einer Abstimmung festgelegt, obwohl Verweigerer oder eine abwesende Minderheit auch hier einen Beschluß verhindern können. Viele Entscheidungen kommen allerdings unter weniger formellen Umständen zustande, wo in der Atmosphäre gegenseitigen Einvernehmens beschlossen wird. Oft ist eine Versammlung in der aktuellen Zusammensetzung nur zu einer vorläufigen Entscheidung berechtigt, die noch von einem höheren Organ abgesegnet werden muß. Eine Kommission kann zu einer bestimmten Entscheidung kommen, gegebenenfalls auch durch Abstimmung, aber der Vorstand muß diese Entscheidung noch bestätigen.

Darum wird ein Quersteller sich gerne darauf berufen, daß hier überhaupt keine endgültige Entscheidung getroffen werden müsse, oder womöglich sagen: »Wir können hier keine Entscheidung treffen, wir sollten die Sache besser dem Vorstand zur Entscheidung vorlegen.« *Die Sache* bedeutet in diesem Fall eine Auswahl der Vorschläge, darunter auch der des Sprechers, der in der Kommission nicht die Spur einer Chance hatte. Es entsteht eine leicht irritierte Stimmung. »Wir finden, daß die Kommission doch mit einem eindeutigen Vorschlag kommen sollte. Bis jetzt hat der Vorstand die Vorschläge der Kommission beinahe unbesehen übernommen, wir sollten doch in der Lage sein, in dieser Frage zu

einer Einigung zu kommen. Warum sind wir sonst als Kommission eingesetzt worden, um über das Problem zu beraten?« Ein schwieriger Augenblick für unseren Quersteller; wenn es so weitergeht, steht er auf verlorenem Posten, und ein Minderheitsbericht von einem einzigen gibt auch kein gutes Bild ab. »Können wir die Sache nicht noch einmal überdenken, die Alternativen noch einmal zusammenfassen und bei der nächsten Sitzung beschließen?« Jetzt muß eine entschiedene Persönlichkeit aufstehen und sagen: »Das kommt überhaupt nicht in Frage, wir entscheiden jetzt, und ich habe nicht die geringste Lust, ein zweites Mal wegen dieses Themas zu erscheinen. Wenn Sie endgültig dagegen sind, nehmen wir in unseren Bericht auf, daß die Entscheidung mit der größtmöglichen Mehrheit gefällt wurde. Ich sehe nicht ein, warum die Meinung eines einzelnen entgegen dem, was alle wollen, berücksichtigt werden sollte. Wir schreiten zur Abstimmung.«

36. Die Zahlen sind nicht aussagekräftig

____ Der Mensch hat Zahlen gegenüber eine merkwürdige Haltung. Auf der einen Seite möchte man Zahlen und immer wieder Zahlen vorgelegt bekommen, um urteilen zu können, auf der anderen Seite hegt man gegen Zahlen großes Mißtrauen. Mit Zahlen kann man alles beweisen. Von Rednern hört man oft: »Ich möchte Sie nicht mit Zahlen langweilen...« – mißtrauen Sie solchen Rednern. Von Langeweile wird keine Rede sein, schon gar nicht, wenn der Redner sich die Mühe macht, die Zahlen an die Wand zu projizieren. Einen Sachverhalt ohne harte Fakten (Zahlen) zu verstehen ist viel anstrengender, weil man sich ständig fragt, ob das wirklich so ist, wie behauptet wird.

»In der letzten Zeit hat das Interesse an unserem Modell stark zugenommen«, hört man. Was soll man mit dieser Mitteilung anfangen? Was bedeutet *in der letzten Zeit*, was heißt *stark* zugenommen? Wie ist das Verhältnis zu den Zuwachsraten in den ersten Monaten nach Erscheinen des letzten Modells auf dem Markt? Man kann nur raten. Wenn man diese Fragen nach den einleitenden Worten stellt und der Redner antwortet: »Zahlen sagen nichts aus, weil die Umstände nie ganz vergleichbar sind«, dann kann man die Einleitung zusammen mit den weiteren Ausführungen gleich abschreiben; er will uns ein Märchen verkaufen. Ob die Zahlen vergleichbar sind oder nicht, darüber

würden wir gerne selbst urteilen. Es gibt Fälle, in denen systematisch keine Zahlen veröffentlicht werden, und schon gar keine Zahlen, die ein Urteil ermöglichen würden. Eine besondere Stärke der Alternativ-Kreise, dabei wäre die Sache so einfach: Man nehme hundert Patienten, die an der gleichen Krankheit leiden, behandle fünfzig mit traditionellen und fünfzig mit alternativen Methoden und werte aus, wie viele in beiden Gruppen die Behandlung überleben. Warum passiert das nicht, hat man Angst vor harten Zahlen? Nebenbei gesagt, es gibt unendlich viele Zahlen, aber alle bestehen aus den Ziffern 0 bis 9 – da kann es doch nicht so schwer sein. Aber wer hat diese Angst vor Zahlen? Jeder, der nicht rechnen kann, und das sind leider viele. Zahlen lassen kein Märchen heil, und Märchen werden nun mal gerne verkauft. Mit Zahlen kann man nicht alles beweisen, wie der Volksmund meint, wer sich mit Zahlen ein X für ein U vormachen läßt, ist selbst schuld. Aber ohne Zahlen kann man jedes Märchen für bare Münze ausgeben.

Manchmal sind Zahlen aber wirklich nichtssagend, etwa dann, wenn ein Ergebnis unterhalb der Fehlergrenze liegt. Wenn ich eine Zunahme von einem Prozent feststelle, meine Messungen aber eine Ungenauigkeit von zehn Prozent aufweisen, dann sagt dieses eine Prozent nichts aus. Wirtschaftswissenschaftler, bekanntlich eine Sorte, die auch nicht rechnen kann, bleiben hartnäckig dabei, Zuwachsraten von einem bis zwei Prozent vorauszusagen, obwohl die Genauigkeit ihrer Modelle nicht unter einer Fehlerquote von fünf Prozent liegt. Und dann fügen sie oft auch noch eine Stelle hinter dem Komma hinzu. »Das Finanzdefizit wird im nächsten Jahr bei 7,9 Prozent liegen und damit höher sein als die angestrebten siebeneinhalb Prozent.« Selber schuld, wer wird auch

die Zahlen hinter dem Komma noch vorhersagen! Aber unsere Wirtschaftswissenschaftler machen im Verein mit unseren Politikern fröhlich weiter, sie suchen Sicherheiten für außerordentliche Ausgaben von 50 Millionen, kein hundertstel Prozent des Staatshaushalts. Schon das erstbeste Problemchen kann locker zehnmal so groß ausfallen, und schon fallen die Sicherheiten durchs Netz. Über weniger als ein Prozent vom Etat sollte man kein Wörtchen verlieren. Wer das tut, kann mit Zahlen nicht umgehen, denn solche Zahlen sind wirklich nicht aussagekräftig.

»Zahlen sind nicht aussagekräftig.« Ja, für den Sprecher mag das stimmen – und die Bemerkung sagt etwas über den Sprecher.

37. Um dieses Problem zu lösen, brauchen wir eine neue Methodologie

_____ Wer ein Problem nicht lösen kann oder will, der kann sich immer noch auf die Metaebene zurückziehen, aber was bedeutet Metaebene? Ein Problem wird immer in einem bestimmten Rahmen beschrieben und auch gelöst, zum größten Teil wird dieser Rahmen dadurch bestimmt, welche Sprache die Leute sprechen, die über das Problem Bescheid wissen. Ein technisches Problem wird mit technischen Mitteln (zum Beispiel einer technischen Zeichnung) beschrieben und in diesem Rahmen gelöst. Ein medizinisches Problem wird in der Fachsprache der Mediziner besprochen und gelöst. Ein Arbeitskonflikt wird zwischen den Unterhändlern der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber verhandelt, die wissen, was jedes Wort und jede Handlung des anderen bedeuten und wo die jeweiligen Grenzen liegen. Probleme werden auf eine bestimmte Art gelöst; welche Art das im einzelnen ist, hängt von der Art des Problems wie von der Art der beteiligten Menschen ab. Das funktioniert gut oder eben weniger gut. Wer die Sache jetzt von einem »höheren Standpunkt« aus betrachtet und quasi aus der Vogelperspektive überlegt, ob die Art, wie die Leute da unten ihr Problem lösen wollen, wirklich die richtige ist, wer also über die richtige Art, Probleme zu lösen, nachdenkt, der befindet sich auf der Metaebene. Er beschäftigt sich mit der Art, Probleme zu lösen, wie wir uns mit unserem Problem beschäftigen.

Das ist sicher eine nützliche Beschäftigung, aber sie hat nur indirekt und auf lange Sicht Einfluß auf die Entscheidung, die nun einmal heute gefällt werden muß. Wer sich auf der Metaebene bewegt, löst kein Problem sondern macht aus der Art der Problemlösung ein Problem. Über die beste Methode der Problemlösung kann man lange philosophieren. Eine neue Wissenschaft ist erfunden, die Problemologie. *Problemlösendes Handeln* ist! ein Begriff, dem man in der Erwachsenenbildung oft begegnen kann, anscheinend hat man dafür inzwischen Regeln erfunden.

Es dürfte klargeworden sein, daß sich auf der Metaebene große Möglichkeiten für die Gegner einer vorgeschlagenen Lösung eröffnen. Ein Beispiel aus der Praxis: Einer noch jungen Wissenschaft, deren Namen ich verschweigen möchte, gelingt es nicht, zu konsistenten Theorien zu kommen, die – wie es sich gehört – aus meßbaren, nachvollziehbaren Experimenten abgeleitet und ständig an den Ergebnissen solcher Experimente überprüft werden. Es will einfach nicht gelingen, die Theorien, soweit vorhanden, zu bestätigen. Na ja, würden Sie und ich in diesem Fall sagen, dann müssen die Theorien eben geändert werden, und falls das nicht gelingt, landen sie im Papierkorb.

Das finden die Betreiber dieser jungen Wissenschaft zu schade und lassen sich in ihrem Erfindungsgeist nicht lumpen: »Die naturwissenschaftliche Methode einer Wechselbeziehung von Theorie und Experiment ist für unsere Wissenschaft nicht anwendbar, was wir brauchen, ist eine eigene Methodologie.« Aha, damit kann man sich getrost einige Jahre beschäftigen, und solange muß die neue Theorie etwas liegen bleiben. Nur leider nicht im Papierkorb, sondern mitten auf dem Tisch, und außerdem wird sie

unbekümmert zum Ausgangspunkt neuer Forschungen gemacht.

In unserem Praxisbeispiel ging die Sache glücklicherweise gut, weil jemand eingeschritten ist, der eine Nadel in den neuen Heißluftballon gestochen hat, bevor er unsanft auf dem Boden landen mußte. Aber wie oft geschieht es anders? Genauso oft, wie Sie dabei mitmachen.

38. Ich habe zwar keine Änderungsanträge, aber der Vorschlag haut hinten und vorne nicht hin

_____ Die meisten Leute wissen überhaupt nicht, was es bedeutet, einen Änderungsantrag zu stellen, aber das brauchen sie auch nicht, denn nur in den wenigsten Fällen ist das strikt reglementiert. Die Änderungen von Parteiprogrammen oder Gesetzesvorlagen sind dafür: Beispiele; wer nicht ganz genau angibt, welche Wörter oder Sätze er verändern möchte oder welche Streichungen und Einfügungen er vorschlägt, hat nicht die Spur einer Chance. Natürlich kann man am Ende gegen den Entwurf stimmen, aber nachdem über die Änderungsanträge schon abgestimmt wurde, macht das wenig Sinn. In den meisten Fällen allerdings liegen die Verhältnisse weniger deutlich. Jemand hat einen Vorschlag gemacht und würde die gewünschten Änderungen gerne bald erfahren. Dann könnte er sich in Ruhe überlegen, ob sie in seinen Vorschlag integrierbar wären, ohne zu Widersprüchlichkeiten zu führen. Das täte er gerne, aber es passiert nicht. Wenn überhaupt Bemerkungen eintreffen, sind sie ganz allgemein formuliert: »Wir kommen mit dem Vorschlag nicht zurecht«, oder: »Der Vorschlag paßt nicht zu unseren Wertvorstellungen«, oder dergleichen mehr.

Der Verfasser des Vorschlags sieht der Zusammenkunft, in der seine Arbeit besprochen werden soll, mit wachsendem Unbehagen entgegen. Nach solchen Kommentaren ist der Verlauf wohl

einigermaßen vorhersehbar, es ist klar, daß eine Reihe von Leuten den Vorschlag so nicht akzeptiert. Die Sache muß natürlich geregelt werden, aber nicht so. Am liebsten hätten diese Leute überhaupt keine Regelung, aber sie merken auch, daß die Firma oder der Verein sich diesen Luxus nicht erlauben kann. Logisch wäre, den Vorschlag wie erbeten zu kommentieren und entsprechende Änderungsanträge vorzubereiten, in denen man also einfach sagte, an welchen Stellen der Text geändert werden sollte. Das bedeutete allerdings, daß man den Vorschlag an sich akzeptierte, denn, wie gesagt, hat man sich erst einmal darauf eingelassen, an der Änderung des Vorschlags mitzuarbeiten, dann kann man am Ende schlecht dagegen sein. Und wenn schon etwas passieren muß, dann nicht so und auch nicht jetzt. Also muß der gesamte Vorschlag abgelehnt und ein neuer erarbeitet werden. Der Antragsteller will hinterher auch nicht mit der Niederlage dasitzen, daß ein völlig neuer Vorschlag entworfen werden soll, aber es ist gut möglich, daß die Gegner gewinnen. Ein einzelner hat für eine Passage eine Änderung vorbereitet, das ist sehr lobenswert, aber leider beginnt der Alternativtext ganz anders, es gibt Wiederholungen, und die Änderung weist einen völlig anderen Stil auf. Womöglich ergäbe eine gründliche Überarbeitung auch, daß die Änderung mit der ursprünglichen Fassung in Widerspruch stünde.

Die Versammlung kann sich leicht aus der Affäre ziehen: »Der Bearbeiter wird diese Unstimmigkeiten sicher zu beheben wissen.« Zur Bearbeitung ist der Angesprochene, in den meisten Fällen der Verfasser des Vorschlags, gerne bereit, aber Widersprüche kann auch er nicht ausbügeln, deshalb versucht er es noch einmal: »Kann der Sprecher seine Bedenken nicht als konkrete Änderungs-

vorschläge für den bestehenden Text formulieren?« -»Darüber habe ich noch nicht so genau nachgedacht, aber das müßte eigentlich gelingen«, lautet die Antwort. Gemeint ist, daß es *dem Bearbeiter gelingen* muß, und die Versammlung stimmt folgsam zu. Der Bearbeiter sitzt da mit einem Haufen unzusammenhängender Teile und soll sehen, wie er damit fertig wird. Ein neuer Vorschlag muß erarbeitet werden, in dem die Gegner ihre Meinung wiederfinden. Hausaufgaben für bestimmt sechs Wochen. Die Gegnerschaft hat wieder zugeschlagen.

39. Zu diesem Vorschlag hätten wir gerne noch Alternativen

_____Wer einen Vorschlag macht, will etwas Bestimmtes erreichen, und worum es dabei geht, hat er im Vorschlag so gut wie möglich darzustellen versucht. Wenn die Sache gut gehen soll, hat er sich nach Möglichkeiten auch darüber Gedanken gemacht, wie er seinem Plan zum Erfolg verhelfen kann, er hat sich eine Strategie überlegt – er will nämlich sein Ziel erreichen. Ein anderer will vielleicht etwas anderes oder auch einfach nichts, daran ist nichts auszusetzen, deshalb ist er vielleicht gegen den Vorschlag, der verhandelt werden soll, hat aber gleichzeitig über den Vorschlag zu entscheiden; dabei entsteht dann ein Problem. Er hat den Vorschlag nicht gemacht, also steht seine Meinung nicht auf Papier, er liegt dem Verfasser des Vorschlags gegenüber eine Runde zurück.

Eines der merkwürdigsten Ansinnen, die in diesem Zusammenhang an den Verfasser gestellt werden, um dessen Vorsprung zu verkürzen, ist die Bitte, auch die Alternativen – also die Meinungen seiner Gegner – auszuarbeiten.

Das ist unmöglich: Wer problemlos gegensätzliche Vorschläge unterbreiten kann, hat selbst überhaupt keine Meinung, er kann sich in alle Richtungen wenden, und das ist der Qualität eines Vorschlags abträglich. Ein Vorschlag kommt ohne die Überzeugungskraft seines Urhebers nicht aus.

Die Entscheidungsträger, für die wir auch Verständnis aufbringen müssen, wollen über eine Sache beschließen, hinter der eine ganze Persönlichkeit steht; halbe Sachen sind halbe Sachen. Sie wollen aber auch das Gefühl haben, wirklich eine Wahl zu treffen, zwischen verschiedenen Möglichkeiten entscheiden zu können. Wenn aber nur eine Möglichkeit vorliegt, was dann? Man muß die vorliegende Idee nicht befürworten, man kann sie ablehnen, aber dann muß man wohl angeben, was man statt dessen will. Wenn man die Lösung eines Problems in einer anderen Richtung vermutet, muß man das sagen. Man kann natürlich jederzeit selbst einen alternativen Text vorlegen, aber besser wäre es, während der allgemeinen Diskussion zu erklären, warum diese Lösung ungeeignet scheint, und, falls man die anderen überzeugen kann, später einen Alternativplan zu unterbreiten. So wäre es korrekt, eins nach dem anderen, nicht zwei Sachen zugleich.

Zwei alternative Vorschläge machen es den unvorbereiteten Entscheidungsträgern beinahe unmöglich, einen Überblick zu gewinnen, zumal wenn die Vorschläge schon sehr detailliert erarbeitet wurden. Wahrscheinlich haben beide ihr Gutes. Ein guter Vorschlag verfügt über innere Logik, ist schlüssig, läßt eine Linie erkennen. Deshalb kann man nicht einen Satz aus dem einen, dann wieder einen aus dem anderen Vorschlag nehmen, ohne ein heilloses Durcheinander zu verursachen. Wer die nötige Erfahrung in diesen Dingen besitzt, gibt seinem Plan eine Gliederung, er beginnt mit einigen einleitenden, allgemeineren Bemerkungen und sorgt dafür, daß die Versammlung ihm erst einmal in diesen Punkten zustimmt. Sollten sie verworfen werden, hat er immer noch die Möglichkeit, ein zweites Mal anzusetzen oder seinen Vorschlag fallen zulassen, ohne das Gesicht zu verlieren. Ganz umsonst wird seine Arbeit nicht gewesen sein.

Nach Alternativen zu fragen, die am besten auch noch gleichzeitig vorliegen sollen, ist eine Spezialität jener Leute, die ohnehin Entscheidungsschwierigkeiten haben: »Moment mal, so weit waren wir überhaupt noch nicht, uns war gar nicht klar, daß die Sache schon derart weit ausgearbeitet wurde. Soll hier etwas über unsere Köpfe hinweg durchgedrückt werden?« Wenn Sie das so ausdrücken wollen, ja. Sie müssen einen Beschluß fällen und hätten sich vorbereiten können. Demjenigen, der weiß, was er will, begegnet man immer mit Mißtrauen. Der Opponent hat die Lage noch nicht durchschaut, aber er wird mitmachen oder selber etwas machen müssen.

»Ich hätte gerne gewußt, welche Alternativen es zu diesem Vorschlag gibt.« Das wäre ja noch schöner; die Arbeit können Sie sich gerne selbst machen.

40. Hat man eventuell laufende Untersuchungen zur Kenntnis genommen? Sollte man deren Ergebnisse nicht besser abwarten?

_____ Die Welt steht nicht still, irgendwo passiert immer etwas, deshalb liegt hier auch der Entwurf für eine Veränderung zur Entscheidung vor. Auch bei uns muß etwas passieren, sonst geraten wir ins Hintertreffen aber was soll passieren? Das, was uns in diesem Entwurf vorgeschlagen wird? Das hat Folgen, vor allem für uns selbst: Wir müssen uns verändern, eine neue Haltung zu den Dingen finden. Dazu haben wir eigentlich keine Lust, zumindest nicht heute. Läuft doch alles bestens, oder? Veränderungen, wenn es sein muß, wenn sie uns nur nicht betreffen. Es geht doch auch anders. Übrigens haben wir gehört, die Ergebnisse der vorgeschlagenen Methode seien nicht immer eindeutig. Es soll sogar einer Bericht geben über einen Fall, wo sie zu keinerlei Verbesserung geführt habe. Außerdem soll es noch andere Methoden geben, um derartige Probleme zu lösen. Nichts ist vollkommen, der Entwurf zeigt zwar eine Lösung, aber wer würde behaupten wollen, es sei die einzig mögliche? Niemand. Es geht natürlich auch anders, aber wäre das wirklich besser? Das ist die entscheidende Frage, schließlich hat alles seine Vor- und Nachteile. Tja, damit ist die Sache genug relativiert worden, jetzt zur Entscheidung: Ist eine objektive Entscheidung möglich? Ist es möglich, eindeutig zu entscheiden, was die beste Methode ist? Läßt sich das in wissenschaftlichen Versuchen beweisen?

In den meisten Fällen doch wohl eher nicht.

Auch bei einer wissenschaftlichen Untersuchung bleibt immer ein Rest von Unsicherheit. Keine zwei Situationen sind identisch, die Ergebnisse einer Untersuchung sind immer interpretierbar, also nicht eindeutig, mit Ausnahme einiger naturwissenschaftlicher Gegebenheiten. Sicherheit ist selten, und doch sucht immer wieder jemand genauso akribisch danach wie nach einem vierblättrigen Kleeblatt. Eine Untersuchung soll ein gesichertes Ergebnis liefern. Irgendwo wird bestimmt eine ähnliche Untersuchung gemacht, in Deutschland, in England, in der Schweiz, (natürlich) in Amerika, in Schweden, überall laufen Untersuchungen. Die Ergebnisse werden nicht lange auf sich warten lassen, warum sollen wir jetzt entscheiden?

Eine Untersuchung ist immer ein gutes Argument, sicher, wenn sie aus dem Ausland kommt. Es gibt internationale Agenturen, mit Sitz in Basel oder Cannes, auch Cambridge (Massachusetts, wohlgemerkt) macht sich gut, die in der ganzen Welt ihre Untersuchungen anbieten und ihre Berichte für lumpige 3000 Schweizer Franken oder den entsprechenden Betrag in US-Dollar anbieten, exklusiv, versteht sich. Diese sind ohne Ausnahme überholt und ungenau, denn Sie selbst haben sie mit den »Informationen« gefüttert, hinter denen sich Ihre Wunschvorstellungen verbergen. Haben Sie nicht vor zwei Jahren den Fragebogen ausgefüllt? Jetzt haben Sie das Ergebnis. Es wird immer Untersuchungen geben, und das ist auch gut so. Aber wer auf die allerneuesten Ergebnisse wartet, hat zu lange gewartet. Wer lange warten will, um sich vor einer Entscheidung zu drücken, findet immer eine Untersuchung, deren Ergebnis unbedingt noch abgewartet werden sollte. Informieren Sie sich, wenn Sie mit einem

solchen Vertreter konfrontiert sind, selbst über den Termin, zu dem die Ergebnisse veröffentlicht werden sollen. Erklären Sie dann, diese Untersuchung sei Ihnen auch bekannt und Sie hätten erfahren, daß man ruhig noch zwei Jahre hinzurechnen könne. Das schadet Ihnen; nicht.

41. Ist die allgemeine Beteiligung ausreichend gewesen?

_____Es gibt Leute, die Pläne machen, und Leute, die sie ausführen, häufig genug sind es dieselben. Manchmal geht es nicht anders, weil der Betrieb mit nur wenigen Mitarbeitern arbeitet oder weil die Einrichtung so stark basisdemokratisch orientiert ist, daß Pläne überhaupt nur von den Mitarbeitern kommen können. In solchen Fällen kann der Betrieb gut laufen, aber das sind die Ausnahmen. Die Vermischung von Planungsebene und Ausführung ist, im Ganzen betrachtet, nicht unbedingt förderlich. Was für die Leute gut ist, muß nicht unbedingt auch für den Betrieb gut sein. Übrigens entscheidet sowieso jeder für sich, was für ihn gut ist, sollte also jeder nach Belieben den ganzen Betrieb gestalten? Doch besser nicht.

Das niederländische Schulwesen ist ein gutes Beispiel für die Vermischung von Planungsebene und Ausführung. Die zuständige Instanz macht die Schulpolitik, der Lehrkörper an der jeweiligen Schule führt die Pläne aus. Das klingt vernünftig, kommt aber leider nur selten vor. Vor allem in den kleinen Gemeinden werden die Lehrer dazu berufen, den gemeindlichen Unterrichtsplan zu bestimmen.

Die zuständige Instanz einer Schule ist das Schulamt, die Gemeindeverwaltung oder das Land. Einige Gemeinden nehmen diese Aufgabe ernst und betreiben eine kontinuierliche

Schulpolitik: Sie wollen die Unterschiede zwischen den verschiedenen Schulen nivellieren, Schultypen vereinheitlichen, Förderstufen verlängern, einführen, abschaffen und ein innergemeindliches Gleichgewicht herstellen. Was machen die da eigentlich? Sie machen die Sachen, für die sie verantwortlich sind, und, schlimmer noch, treffen Entscheidungen, die von den Lehrern ausgeführt werden müssen. Das erzeugt Unmut. Die Belegschaft sei nicht ausreichend beteiligt worden, hört man dann. Obwohl der Schulrat schon vor Jahren ein Konzept verschickt hat, das schlichtweg ignoriert wurde. Damit kommt der Mann nicht durch, denn wir müßten es in die Tat umsetzen, sind aber dagegen. Es gibt viele Organisationen mit einer demokratischen Struktur, in denen die Leute meinen, die Tatsache, selbst dagegen zu sein, reiche schon aus, um einen Plan zu kippen. »Jetzt protestieren wir schon seit Jahren«, konnte man neulich den Sprecher einer Bürgerinitiative im Fernsehen hören, »und die Sache wird trotzdem gemacht! Verstehen Sie das?« Ein merkwürdiger Gedankengang. Für die Betroffenen ist es ja wirklich schade, daß sie die ganze Zeit umsonst protestiert haben, aber die Idee, daß, wer sich nur lange genug querstellte, gewissermaßen als Prämie für seine Ausdauer automatisch recht bekäme, ist eine komische Vorstellung. Obwohl es nicht allen in den Kram paßt – einige der alten Häuser müssen abgerissen werden, auf Grund der Proteste werden es nur die baufälligen sein. Protestieren ist notwendig, Entscheidungen fällen auch. Ist es wirklich möglich, Entscheidungen so gut vorzubereiten, daß jeder ausreichend beteiligt wurde und Proteste überflüssig sind, weil jeder mit dem Ergebnis zufrieden ist? Durchaus, ein gutes Beispiel findet man bei Firmenneubauten: In vielen Fällen ist das Personal nach dem Umzug in ein neues Gebäude viel zufriedener

als vorher, weil bei der Planung auf die persönlichen Wünsche jedes Mitarbeiters angemessen Rücksicht genommen wurde. Alle Beteiligten haben das Gefühl, jetzt an einem besseren Platz zu arbeiten. Veränderung bedeutet hier eindeutig Verbesserung. Anders sieht die Sache aus, wenn Entscheidungen getroffen werden müssen, die nicht alle gleichermaßen wichtig sind, so daß Leute fortan unter anderen Bedingungen arbeiten müssen, die ihnen selbst nicht unbedingt als Verbesserung erscheinen. Beteiligung ist gut, aber wenn nicht von Anfang an klar ist, daß nicht jeder seinen Kopf durchsetzen kann, gibt es böses Blut. »Wir hatten doch ganz klar gesagt, daß wir dagegen sind, und jetzt machen die das doch.« Stimmt, *die* hatten nämlich auch noch andere Gesichtspunkte zu berücksichtigen; wenn es zum Beispiel nach der Bonner Bevölkerung ginge, dann bliebe die Regierung in Bonn.

Ist die Beteiligung ausreichend gewesen? Nein, schon per Definition nicht. Die Beteiligung ist für die meisten erst dann ausreichend gewesen, wenn in ihrem Sinne entschieden wurde – das ist leider nicht immer möglich.

42. Ich weigere mich, bei einer Ad-hoc-Planung mitzumachen

_____Nichts ist für die Ewigkeit? Alles ist für die Ewigkeit. Jede Entscheidung wird ihre Spuren hinterlassen. In der Theorie wie in der Praxis verursacht jede Entscheidung Veränderungen, die nicht wieder rückgängig gemacht werden können.

Die Entscheidung, den Betrieb aus der Innenstadt in das neue Industriegebiet am Stadtrand zu verlagern, kann nicht zurückgenommen werden, wenn es den Mitarbeitern im Industriegebiet nicht gefällt. Eine Firmenfusion wird manchmal durch einen Trennungsbeschluß wieder rückgängig gemacht, aber in der Zwischenzeit ist so einiges passiert, was Folgen hatte und weiterhin Folgen haben wird. Ehen werden geschieden, aber keiner von beiden wird nachher so leben wie vorher. Wer eine Entscheidung verhindern möchte, kann die Ewigkeit zu Hilfe rufen. »Wir müssen uns klarmachen, daß unsere Entscheidung auch auf lange Sicht Konsequenzen haben wird. Wenn wir jetzt eine schnelle Entscheidung treffen, handeln wir kurzsichtig, wir treffen jetzt eine scheinbar nebensächliche Entscheidung, morgen die nächste, und haben dabei nicht im Auge, wie sich das für die Zukunft auswirken wird. Das ist eine Ad-hoc-Planung.«

Jede Vorgehensweise ist eine Ad-hoc-Planung, »ad hoc« bedeutet »zu diesem Zweck«, »aus dem Augenblick heraus (entstanden)«.

Eine Ad-hoc-Planung ist eine Vorgehensweise, die sich nur mit einer konkret vorliegenden Sache beschäftigt – was also soll die Aufregung? Das gilt für alle Entscheidungen; niemand kann genau überblicken, was sich hinter einer Situation alles verbergen kann.

Wer sich darüber nicht hinwegsetzt, wird nie eine Entscheidung treffen, aber das war ja genau die Absicht des Gegners, der mit diesem Einwand kam. Vielleicht ist es gerade gut, Entscheidungen nicht auf lange Sicht zu treffen, viel zu lange wird an uralten Planungen festgehalten, deren Zusammenhänge häufig vergessen sind.

Langzeitpläne sind oft identisch mit Handlungsunfähigkeit, die Annalen sind voller Beispiele für Fälle, in denen zu lange an einem veralteten Konzept festgehalten wurde. Ein Fall: Im Sport findet man Trainer, die zur Gruppe der Systemplaner gehören, und andere, die eher pragmatisch arbeiten. Die besonders guten kombinieren beide Vorgehensweisen. Es ist gut, ein zukunftsorientiertes Konzept zu haben, aber jedes Konzept muß mit den Menschen ausgeführt werden, die gerade zur Verfügung stehen.

Die niederländische Fußball-Nationalmannschaft aus den guten Zeiten basierte auf einzelnen Top-Spielern und einem klaren Konzept (Totalfußball) – das eine war ohne das andere unmöglich. Der Trainer war, wie sich später zeigte, in seiner Arbeit sehr abhängig davon, wen er ins Spielfeld schicken konnte, um seine Ideen in die Tat umzusetzen. Ohne die bekannten Top-Spieler war er nur ein mittelmäßiger Mann in seinem Fach. Er hielt zu lange an einem Plan fest.

»Ich weigere mich, bei einer Ad-hoc-Planung mitzumachen.«
Warum? Eine bessere Vorgehensweise gibt es nicht. Heute haben

wir ein Problem, das wir heute mit den Leuten von heute lösen müssen. Im Jahr 2000 sieht! die Welt wieder ganz anders aus. Jedes Problem ist ein Ad-hoc-Problem und hat das Recht auf eine Ad-hoc-Lösung.

43. Wir sollten zuerst einen Ausschuß berufen

_____Dieses Kapitel behandelt ein ganz abgedroschenes Thema: Einen Ausschuß zu berufen, einen weniger originellen Vorschlag einzubringen, ist beinahe unmöglich. Wir geben uns nicht mit einer langfristigen Studie ab, die das Thema von allen Seiten beleuchtet, bevor entschieden werden kann – das hatten wir schon behandelt. Nein, heute geht es um einen Ausschuß, der den Vorschlag inhaltlich untermauern soll, damit er in nächster Zeit wenigstens nicht abgestimmt werden kann. Nicht, daß der Vorschlag inhaltlich unausgegoren wäre, aber unser Buch handelt von den Möglichkeiten, sich querzustellen. Wer also jetzt eine Entscheidung verhindern will, sucht sich einen beliebigen Punkt aus, der dann von einem Ausschuß mit näheren Erläuterungen versehen werden soll. Der Vorschlag ist damit für mindestens ein halbes Jahr vom Tisch. Die Kunst dabei besteht darin, einen Punkt zu finden, bei dem die Anwesenden auf den ersten Blick (einen weiteren Blick haben die Herrschaften heute nicht) befinden können, daß dieser Punkt den Aufwand womöglich wirklich verdient hätte. So schwer ist das nicht, man muß eigentlich nur einen Punkt wählen, bei dem es um Menschen oder um Geld geht. Also ist beinahe jeder Punkt geeignet, aber am leichtesten ist es beim Thema Menschen. Ein Ausschuß sollte berufen werden, um den Vorschlag allgemein akzeptabel zu machen, indem er

möglichst viele Leute einbezieht, aber dem Ausschuß einen genaueren Auftrag mit auf den Weg zu geben dürfte schwierig werden. Womit sich der Ausschuß zu beschäftigen hätte, steht eigentlich schon im vorliegenden Entwurf, darüber könnte der Ausschuß später auch nichts Neues berichten. Das ist auch nicht Zweck der Übung – der Vorschlag ist deutlich geworden, aber der Ausschuß soll die Rahmenbedingungen, besser noch die Durchführbarkeit untersuchen. Also muß am Ende eine für alle annehmbare Formulierung vorgelegt werden, alle Formulierungen des vorliegenden Entwurfs müssen auf ihre Akzeptanz hin überprüft und in einer Neufassung festgeschrieben werden. Jeder liest den Vorschlag mit seiner Brille, und ganz sicher ist, daß der Vorschlag eine Menge neuer Aspekte »gewinnen« wird. Der Verfasser des Vorschlags, korrekterweise ebenfalls in den Ausschuß berufen, wird sich wundern, welche Dimensionen man in die Sache hineinliest. Er hätte nie gedacht, daß er in der Lage wäre, einen derart tiefeschürfenden Vorschlag zu entwickeln. Was muß man nicht alles tun, um es jedermann recht zu machen, sogar ein kompletter Ausschuß muß bemüht werden! Zum Glück hat der Vorsitzende des Ausschusses das gleiche Problem: Ehrlich gesagt, hält er den Ausschuß sogar für völlig überflüssig; wenn es nach ihm ginge, hätte der Vorschlag auch gleich angenommen werden können. Deshalb hat er sich auch gleich für den Vorsitz angeboten, sonst würde womöglich überhaupt nichts mehr aus dem Vorschlag. So kann er die Sache wenigstens zusammen mit dem Verfasser unter Kontrolle halten.

Jetzt gilt es, dafür den besten Weg zu finden. Wenn nämlich der Vorschlag nach Ablauf der sechs Monate unverändert auf den Tisch kommt, fordert man den Widerspruch geradezu heraus. Ein Bericht

von angemessenem Umfang ist nötig, der es den Entscheidungsträgern ermöglicht, den Vorschlag endlich abzuseggen. Das kann so schwer nicht sein, eigentlich sind nämlich schon alle auf die Seite der Befürworter übergelaufen. Es muß nur noch etwas übrigbleiben, worüber tatsächlich eine Entscheidung getroffen werden kann. Also werden einige Aspekte aufgenommen, die von den Mitarbeitern im Ausschuß untersucht wurden; sie haben sich immerhin alle Mühe gegeben, um eventuelle Schwachstellen zu beseitigen. Sie haben in der Tat eine sehr nützliche Funktion, um den Vorschlag unangreifbar zu machen, weil sie ihr Augenmerk mit der nötigen Sorgfalt auf die Probleme lenken, die in der ersten Verhandlung wahrscheinlich niemand bemerkt hat. (Auch demjenigen, der den Ausschuß beantragt hatte, waren diese Punkte nicht aufgefallen, sonst hätte er womöglich eine andere Methode des Querstellens gewählt.)

Wunderbar, der Vorschlag ist jetzt wirklich ausgereift. Natürlich wäre der Vorschlag auch ohne Ausschuß bald ähnlich ausgereift gewesen – die Probleme wären bestimmt nicht lange verborgen geblieben. Nun aber ist der Ausschuß schon ausführlich darauf eingegangen, was immerhin auch ein halbes Jahr in Anspruch genommen hat.

44. Wir müssen zuerst die Kriterien festlegen

_____ Eine Entscheidung muß von Menschen gefällt werden. Manchmal kann man diese Aufgabe einem Computer übertragen, aber die Kriterien für den Computer, ja oder nein zu sagen, müssen ihm vorher eingegeben werden. Vielleicht ist es bei den Menschen das gleiche, womöglich müssen sie auch vorher programmiert werden. Viele würden das als Erleichterung empfinden. A geht, B nicht – schön war's. Tatsächlich gibt es Situationen, in denen die Leute vorher genau hören wollen, wie sie zu entscheiden haben. In der Wirtschaft ist das angeblich ganz einfach. Betriebe haben ihre Normen, innerhalb einer gewissen Zahl von Jahren muß sich die Investition rentiert haben und soll in den folgenden Jahren einen bestimmten Prozentsatz an Gewinn bringen. *Return of Investment*: die Geschwindigkeit, mit der sich Investitionen eigenen oder fremden Vermögens rentiert haben. Normvorgaben, Grenzwerte, Erfüllung des Plan-Solls. Auf diesem Wege kann ein Manager ein ganzes Stück vorwärtskommen. Einige kommen bis an die Spitze, wenn alles nach Wunsch verlaufen ist. Dazu gehört eine glückliche Hand oder das Glück, über einige fähige Mitarbeiter zu verfügen, die im Alltag hielten, was sie bei ihrer Einstellung versprochen haben. Auch sie haben vielleicht Glück gehabt. Und wo so viel Glück zusammenkommt, kann der Mann an der Spitze sich im Lichte des Erfolgs sonnen. (Aber bekanntlich ist das Glück ja mit

den Dummen.)

Meistens liegen die Verhältnisse nicht so einfach. Entscheidungen wollen getroffen werden, die sich nicht auf die Ebene von Normvorgaben reduzieren lassen. Jeder, der einen Plan vorlegt, kennt die entsprechenden Zahlen und hat sie mit einbezogen. Aber es gibt genug Fälle, die sich nicht im Rahmen solcher Zahlen beschreiben lassen. Dann wird die Angelegenheit ungleich komplizierter. Kriterien müssen her. Ein Kriterium ist natürlich immer, daß die im Vorschlag anvisierten Ziele mit den angegebenen Maßnahmen auch wirklich erreicht werden können. Aber wie will man dieses Kriterium exakt umschreiben? Bei der Entwicklungshilfe ist ein Kriterium immer, daß die Maßnahme auch den Ärmsten in der Bevölkerung zugute kommt, aber wie soll man das messen? Es gibt so viele Arme.

Umstrukturierungen und Veränderungen sollen im allgemeinen bezwecken, daß der Laden besser läuft. Wenn es einfach um eine ganz gewöhnliche Sparmaßnahme geht, ist das Kriterium klar: sparen – Mitarbeiter, Geld oder beides. Am Kriterium erkennt man die Absicht. Allerdings wird niemand gerne mit einem Vorschlag kommen, der sich auf die einfache Formel »Sparen um jeden Preis« reduzieren läßt. Einsparungen können auch nicht als Selbstzweck funktionieren, sie haben ein Ziel: Entweder soll für neue Pläne Kapital freigesetzt werden, oder das Geld soll in einer anderen Sparte reinvestiert werden, oder ein Bankrott muß verhindert werden. Eine Regierung kann Sparmaßnahmen beschließen, um der Wirtschaft mehr Möglichkeiten zu eröffnen, auch wenn nur die Wirtschaftswissenschaftler diese Logik verstehen (und auch die nicht immer). Weil niemand sich in Sparmaßnahmen oder eine Kürzung der Mittel fügen will, deren Sinn

unklar bleibt, wird bei den Zielen dieser Vorhaben immer besonders dick aufgetragen und flankierendes Zahlenmaterial bereitgestellt. Ziel ist immer, die Lücken im Haushalt so klein zu halten wie irgend möglich, daraus werden die Beurteilungskriterien für die verschiedensten Entscheidungen abgeleitet.

Zum Leidwesen aller gelingt es aber fast nie, aus allgemeinen Zielstellungen eindeutige Kriterien abzuleiten.« Solche Kriterien wären auch der Gegenstand heftigster Auseinandersetzungen, weil in der Art ihrer Herleitung ein satter Anteil Interessenpolitik versteckt werden kann. Entscheiden bleibt die Aufgabe von Menschen, womit wir wieder beim Anfang wären. Menschen fordern Kriterien, die wiederum von Menschen aufgestellt werden sollen, damit Menschen Entscheidungen treffen können. Es bleibt dabei, der Mensch kann sich von seiner angeborenen Fähigkeit, zu entscheiden, nicht befreien.

45. In wessen Namen wurde der Entwurf eigentlich verfaßt?

_____ Wer hat eigentlich den Anlaß für den Vorschlag gegeben? Wer steht dahinter? Hat der Verfasser aus eigener Initiative gehandelt oder einen Auftrag aus der Chef-Etage bekommen? Steht die Geschäftsführung hinter dem Vorschlag, wurde er mit dem Vorstand abgesprochen, spiegelt er die Meinung des Aufsichtsrates wider? Warum sollten wir denn überhaupt darüber sprechen? Hinz und Kunz können Vorschläge machen, aber das heißt noch lange nicht, daß wir unsere kostbare Zeit daran verschwenden müssen. Und übrigens, wie war der Auftrag genau formuliert? Wer hätte sonst noch mit einbezogen werden sollen? Eine reiche Auswahl von Fragen, wenn man erreichen möchte, daß die Besprechung des Vorschlags noch vertagt wird, oder wenn der Vorschlag persönlich ungelegen kommt.

Wenn nur ein einzelner hinter dem Vorschlag steht, ist die Frage berechtigt, warum gerade er mit dem Vorschlag ankomme. Wenn dieser einzelne der Chef selbst ist, mag die Frage auf den ersten Blick überflüssig erscheinen, er hat immer das Recht, seine neuesten Vorstellungen einzubringen. Genau darin besteht ja ein Teil seiner Aufgaben, nämlich den Betrieb in neue Bahnen zu lenken. Aber auch hier stellt sich die Frage, ob er im Auftrag der gesamten Direktion, des Aufsichtsrats oder der Geschäftsleitung

handle. Wer diese Frage formuliert, mißtraut der Macht (jeder Macht) oder will von Anfang an Zweifel säen bei allen, die sich mit dem Vorhaben zu beschäftigen haben. Dieser Zweifel kann noch verstärkt werden, wenn die Frage nicht klipp und klar beantwortet wird: »In wessen Namen der Vorschlag unterbreitet wird? Selbstverständlich in meinem Namen.« Wenn der Entwerfer des Plans nicht hoch genug auf der Rangliste verkehrt, fängt die Sache jetzt an, etwas problematisch zu werden. Er kann eigentlich nicht ohne weiteres einen umfassenderen Vorschlag zur Verhandlung stellen. Wie käme er denn dazu? Er muß erklären, daß er in einem höheren Auftrag handelt: »Die Direktion hat mir mit Beschluß vom November letzten Jahres aufgetragen, einen Vorschlag zu erarbeiten, der eine Verbesserung im Bereich... zum Ziel haben soll.« Wir wollen hoffen, daß der genaue Auftrag in der Einleitung zu dem Vorhaben auftaucht, andernfalls böte es den Gegnern die Möglichkeit zu einer ersten Frage. Wer einen Vorschlag einreicht, muß sich legitimieren, so wie der Polizist seine Marke oder den richterlichen Befehl zur Hausdurchsuchung vorzeigen muß.

Die nächste Frage droht auch schon: »Wie hat denn die Direktion den Vorschlag beurteilt?« Dieser Punkt ist etwas heikel, denn die Direktion war zwar einverstanden damit, den Vorschlag so im Betriebsrat besprechen zu lassen, hatte aber mit einer eigenen Meinung noch hinter dem Berg gehalten. Drei Dinge können jetzt passieren:

- die Direktion stellt sich auf der Stelle geschlossen hinter den Vorschlag;
- die Direktion verspricht, in Kürze ihren Standpunkt zu veröffentlichen;
- die Direktion vermeidet eine Stellungnahme und bittet zuerst den Betriebsrat um eine Position.

Die dritte Vorgehensweise ist feige und falsch obendrein. Der arme Verfasser des Vorschlags wird zur Beute der Meute, während die Direktion außer Schußweite bleibt. Auch die Zusage, bald seinen Standpunkt zu verlautbaren, kommt eigentlich zu spät, das hätte man sich früher überlegen sollen. Die Gegner können ihre Schäfchen leicht ins Trockene bringen. Wenn bisher noch keine Stellungnahme der Direktion vorgelegen hat, ist die erstgenannte Möglichkeit selbstverständlich die einzig richtige. Das kann auch der beauftragte Verfasser des Vorschlags verlangen. Natürlich können in der Diskussion neue Aspekte auftauchen, die den Vorschlag verändern, dafür hat man ja um die Diskussion gebeten. Die Direktion wollte ja die Meinung der Belegschaft hören. Selbstverständlich ist das das einzige Richtige? Ja, für Sie und mich – wenn es nur immer so einfach wäre. Dann hätte der Querulant eine Chance weniger.

46. Ich verstehe überhaupt nicht mehr, worum es hier geht!

_____ Wer fürchtet, die Diskussion könnte bald; zu einem Ergebnis kommen oder zu Beschlüssen führen, die ihm nicht in den Kram passen, kann immer noch die Notbremse ziehen. Ein Mittel, die Diskussion versanden zu lassen, besteht darin, zu erklären, daß man die ganze Diskussion nicht mehr verstehe: Um welchen Punkt es eigentlich im Moment gehe? In welchem Stadium sich die Diskussion befinde? »Wenn ich es recht verstehe, sind wir von einer Entscheidung noch weit entfernt, die Standpunkte haben sich noch nicht deutlich genug herauskristallisiert. Wir sollten jetzt zuerst bestimmen, an welchem Punkt wir uns befinden. Über welchen Abschnitt sprechen wir eigentlich? Müssen wir die Beschlußfassung nicht viel sorgfältiger vorbereiten? So kommen wir zu einem Beschluß, in dem sich bei der nächsten Sitzung niemand wiedererkennt.« Halt! Wenn sich die Diskussion jetzt nicht schon heillos verzettelt hat, will ich Karl heißen. Ein Vorsitzender kann sich kaum gegen diese Art der Gegnerschaft wehren. Natürlich gibt es auch Dummköpfe, die wirklich nichts verstehen, das sind ganz unangenehme Genossen, denn ein Kennzeichen echter Dummheit besteht darin, sie nicht zugeben zu wollen. Jemand, der nichts versteht und trotzdem intelligent ist, wird glauben, es liege an ihm, und den Mund halten. Er hat einen Augenblick geschlafen und

dabei eine entscheidende Information verpaßt, jetzt wird er doppelt so aufmerksam sein, um den Faden wiederzufinden. Ein intelligenter Mensch kann sich auch eine Pleite eingestehen, er hat die Möglichkeit, zu fragen: »Herr Vorsitzender, ich habe mein Studium abgeschlossen und kann deshalb der Dümme nicht sein, aber im Augenblick verstehe ich nicht, worüber hier eigentlich diskutiert wird. Könnten Sie mir vielleicht weiterhelfen?« Das kann ganz witzig sein – wenn es nicht zu oft vorkommt.

Häufiger hört man: »Ich bin nur der einfache Otto Normalverbraucher und bestimmt zu dumm, um zu verstehen, worum es hier geht.« Der Sprecher hat recht, und auf eine dumme Frage gehört auch eine dumme Antwort. Aber das ist eher die Ausnahme. Meistens wird der Sprecher von allen Seiten unterstützt, vor allem, wenn er es wirkungsvoll vorzubringen weiß oder wenn er so weit oben steht, daß niemand dahinter kommt, was für ein Spiel gespielt wird. Jetzt ist wahrscheinlich alles zu spät, und die Verwirrung steuert ihrem Höhepunkt zu. Hut ab vor einem Vorsitzenden, der sich solche Gegner vom Leibe zu halten weiß.

Jemand, der den Dummen spielt und auf die Frage nach näheren Erläuterungen eine Antwort bekommt, kann immer weiter fragen: »Von der Seite hatte ich das Problem tatsächlich noch nicht betrachtet, aber wie soll ich das im Zusammenhang verstehen mit... (es folgt ein Punkt, der schon lange abgehakt war)?« Jetzt wird der Vorsitzende versuchen, die Uhr zurückzudrehen bis zu dem Zeitpunkt, wo in unserem Kapitel noch alles eindeutig war, aber dabei wird er über einen weiteren Einwand seines Gegners stolpern. »Nein, so hatten wir das aber nicht gemeint, Sie geben der Sache Ihre eigene Interpretation. Wenn ich es recht verstanden habe (er

hat es nicht recht – oder gerade viel zu gut – verstanden), hatten wir diesem Punkt ganz anders besprochen.« Ein letzter Versuch von seiten des Vorsitzenden: »Ich dachte, daß wir zumindest in den folgenden Punkten Übereinstimmung erzielt hätten...« Seine Aufzählung wird von Zwischenrufen unterbrochen, unser Querulant kann ernten, was er gesät hat: »Ich plädiere dafür, meinen Vorschlag von vorhin wiederaufzunehmen und erst einmal gründlich festzustellen, in welchem Stadium der Diskussion wir uns eigentlich befinden. Wenn der Protokollant so gut wäre, die bis jetzt behandelten Punkte für die nächste Zusammenkunft knapp aufzulisten, dann könnten wir schnell zu einer Entscheidung kommen.« Dem Vorsitzenden sind alle Felle davongeschwommen aber es gibt noch Hoffnung fürs nächste mal.

47. Könnten Sie dafür ein praktisches Beispiel geben?

_____ Wer einen Plan vorlegt mit der Absicht, etwas zu verändern, geht davon aus, daß der gegenwärtige Zustand nicht perfekt ist. In diesem Zusammenhang ein hübsches Zitat aus der Hausordnung einer Schule: »Es wird von allen erwartet, daß sie alles tun, was den bestehenden Zustand verbessert, und alles unterlassen, was den bestehenden Zustand verschlechtert.« Wie kann man zeigen, daß der bestehende Zustand unbefriedigend ist und verbessert werden könnte? Dafür wird man Argumente finden müssen; daß ein Zustand verbesserungswürdig ist, sieht nicht immer und unmittelbar jedermann ein. Die beste Art, dies wirklich allen deutlich zu machen, ist, den Sachverhalt in Zahlen auszudrücken, aber wie wir gesehen haben, werden auch Zahlen nicht immer sofort akzeptiert, und leider kann auch nicht jeder Sachverhalt in Zahlen ausgedrückt werden. Etwas einsichtig zu machen bedeutet, Argumente vorzulegen, die der Leser kennt oder wiedererkennt – damit fühlt er sich auf vertrautem Gebiet. Was ihn angeht, so hat der Verfasser recht, wird der Leser empfinden. Also müssen Punkte angeführt werden, die der Leser aus seiner Praxis kennt. Wer zeigen will, daß etwas nicht in Ordnung ist, wird mit praktischen Beispielen kommen müssen, aber wer einen Plan vorlegt, wird alles versuchen, um seinen Gegnern nicht ausgerechnet durch ein Beispiel in die Falle zu gehen, denn

Beispiele sind immer gefährlich auch wenn es Unterschiede gibt, die man unbedingt berücksichtigen sollte. »Immer wieder hört man die Klage, daß die Druck-Abteilung zu viel Zeit in Anspruch nimmt.« Ein gutes Beispiel, hier wird jeder ein bekannte Problem wiedererkennen.

»Neulich wollte ich etwas ganz Einfaches gedruckt haben, und das sollte geschlagene sechs Wochen dauern.« Dieses Beispiel ist viel schlechter gewählt, weil die Frage kommen kann: »Um was für eine Drucksache handelte es sich dabei denn?« Und dann zeigt sich, daß ein anderen eine ganz ähnliche Sache in einigen Tagen gemacht bekommen hat, und schon ist man blamiert – selber schuld. Je spezieller das Beispiel, desto gefährlicher, jeder kann es kontrollieren und einfach ein Gegenbeispiel (er)finden. Sie wissen ja, wie das mit Gegenbeispielen läuft: Die Theorie kann noch so schön sein, ein einziges Gegenbeispiel wirft alles über den Haufen. Zumindest theoretisch. Ganz katastrophal ist ein Beispiel, das nicht stimmt – dann wird der Rest wohl auch nicht stimmen. Der Quersteller weiß in diesen Dingen genau Bescheid. Was wird er also tun? Das Beispiel widerlegen oder ein Gegenbeispiel anführen. Deshalb sollte der Redner ein möglichst allgemeines Beispiel wählen und solche im Praxisbezug möglichst vermeiden.

»Mir sind viele Klagen zu Ohren gekommen.«

»Von wem denn, zum Beispiel?«

»Das möchte ich nicht sagen, ich weiß es auch nicht mehr genau, dafür waren es zu viele.«

»Und wie viele waren es?«

»Ich weiß es nicht genau.«

»Drei, dreißig oder dreihundert?«

Den Rest kennen Sie selbst. Dabei könnte man sich noch

vorstellen, daß sich in diesen Fällen genaue Zahlen finden ließen. Viel schwieriger wird es, wenn die Argumente weniger an harten Fakten hängen als an einem allgemeinen Unbehagen.

»Die Leute empfinden die Distanz zur Geschäftsleitung als zu groß.«

»Dann sagen Sie mir doch ein Beispiel, aus dem das ersichtlich wird. Ich persönlich brauche die Direktion jedenfalls nicht jeden Tag, und wenn ich sie brauche, kann ich immer noch hingehen.«

»Neulich kannten in einer Gruppe von zehn Leuten nur zwei mehr als einen Namen von den Mitgliedern des Direktoriums.«

»Was heißt das schon? Wenn man zehn Leute nach den Namen der amtierenden Minister fragt, bekommt man das gleiche Ergebnis.«

Wenn jede Behauptung auf diese Art gekippt werden kann – dann kann man ja schier nichts mehr behaupten. *Nichts* ist vielleicht etwas übertrieben, aber schwierig ist es allemal. Das ist auch gut so.

48. Eine schöne Theorie, aber wie steht es mit der Praxis?

_____ Jeder Vorschlag hat einen Zweck. Alles ist für irgend etwas nützlich, obwohl man das von einer Mückenplage nur schwer behaupten kann. Vielleicht gibt es Ausnahmen. Ein Zweck kann unmittelbar oder weit entfernt sein, je politischer, desto weiter entfernt. Die ideale Gesellschaft ist bis heute nicht verwirklicht, und es wird wohl auch noch ein paar Jahre dauern. Den Plänen, die auf lange Sicht gemacht werden, haftet immer etwas Ideologisches an, sie können gut sein, aber man muß verdammt aufpassen.

Die Leute verfügten über immer mehr Freizeit, also haben wir uns auf den Markt der Freizeitartikel gestürzt. Eine gute Entscheidung, wie sich gezeigt hat, auch wenn heutzutage die meisten Leute in Freizeitkleidung zur Arbeit gehen.

Die Menschen werden mündiger. Trifft das wirklich zu? Hat die Säkularisierung eine unabhängigere Art von Menschen hervorgebracht? Hat die Mitbestimmung in den Betrieben zugenommen, und, vor allem, wird sie weiter zunehmen? Wer einen Plan macht, nimmt einen Kredit auf die Zukunft, er schätzt ab, worauf sein Plan hinausläuft oder hinauslaufen sollte. Zwischen diesen beiden Perspektiven besteht übrigens ein Unterschied; wir alle machen uns so unsere Gedanken, wohin der Lauf der Welt gehen

sollte, aber wir hegen Zweifel, ob es auch so kommen wird. Und wie sollte ein Verfasser seinen Vorschlag konzipieren? Soll er davon ausgehen, was passieren sollte, oder davon, was wahrscheinlich (nicht) passiert? Das letztere, werden Sie sagen, und ich auch; der Verfasser hingegen entscheidet sich für die erste Variante, das täten Sie oder ich selbst als Verfasser auch. Ein Plan, der wie alle Pläne auf die Zukunft gerichtet ist, schätzt ab, wie die Menschen reagieren werden. Das können die Konsumenten sein, die Belegschaft, die Studenten, die Bewohner, das Publikum, die Bauern, die Mitglieder, die Wähler oder wer auch immer. Wer könnte sagen, wie sie auf die Planung reagieren? Der Verfasser! Er hat über diese Frage nachgedacht. Vielleicht hat er auch einen Sachverständigen zu Rate gezogen, einen Soziologen oder Sozialpsychologen. Die Einschätzung dessen, wie die Leute reagieren, ist ideologisch gefärbt, das ist dem Plan immanent. Ein neues Produkt geht davon aus, daß der Kunde den Wunsch nach etwas Neuem hat, und ist es nicht so, werden wir schon dafür sorgen. Ein Plan zur Verteilung von Land an arme Bauern unterstellt, daß die armen Bauern Land haben wollen und deshalb gut damit umgehen werden. Ein Plan zur Erneuerung der Unterrichtsmethoden unterstellt, daß der gegenwärtige Zustand den Betroffenen derart zum Hals heraushängt, daß sie den Plan mit Handkuß annehmen werden. Selbst wenn der Plan de facto eher unangenehm ist (Sparmaßnahmen), geht man davon aus, daß die Leute schließlich die Notwendigkeit einsehen und deshalb das Ihre tun, damit er gelingt. Aber wehe dem, der diese positive Grundeinstellung von vornherein zum Bestandteil seines Plans macht; er kann sein blaues Wunder erleben! Wer etwas Neues möchte, geht nur allzu leicht davon aus, daß andere diesen Wunsch teilen.

Auf einem Parteitag tritt eine Elite auf, die der Einfachheit halber annimmt, daß alle wollen, was die Elite will. Ein Quersteller hat dafür eine scharfe Nase: »Eine schöne Theorie, aber wie steht es mit der Praxis?« Damit erntet er oft Zustimmung. Ein schönes Beispiel dafür können die Doppelverdiener abgeben: Eigentlich sind alle sich einig, daß bei zwei Einkommen ruhig etwas mehr Steuern gefordert werden können. Aber wie? Dafür wurde eigens ein schönes System ausgeklügelt, aber die Praxis war ein einziges Chaos. Auf einmal hatte das jeder vorausgesehen: »Wenn die nur auf mich gehört hätten.« Alles Lüge, aber ein guter Quersteller hätte wahre Wunder bewirken können.

Meistens ist es umgekehrt, ein guter Vorschlag ist ideologisch gefärbt, sonst steht keine Vision dahinter. Aber der *gesunde Menschenverstand* steht schon mit Argusaugen bereit: »Das ist ja eine schöne Geschichte, aber wie steht es mit der Praxis? Ich weiß doch, wie das läuft.« Ohne Ideologie wird nie und nimmer etwas passieren, aber Vorsicht, Feind hört mit.

49. Der Unterschied zwischen Planung und Ausführung ist nicht ausreichend berücksichtigt worden

_____ Planung und Ausführung sind nicht das gleiche. Planung umfaßt das, was wir anstreben, und dann müssen wir uns gemeinsam auch noch überlegen, wie wir dahin kommen. Was wir tun, soll unseren Zielen nützen. Wenn die Planung besagt, daß ein bestimmter Sektor geschrumpft werden muß, sollten wir kein Geld mehr in neue Bauvorhaben investieren. Oder gerade doch? Da hat man den Salat: Womöglich besteht die bessere Lösung darin, einen Neubau zu planen, der vier andere Gebäude überflüssig macht. Wäre dieser Beschluß jetzt ein Teil der Planung oder der Ausführung? Planung und Ausführung sind Bestandteile einer Hierarchie; ein Wort wie *Ausführungsplan* muß nicht unbedingt ein Widerspruch sein. Und auch der Ausführungsplan selbst muß planvoll ausgeführt werden. Jede Planung ist zugleich die Ausführung von etwas anderem, vielleicht von den »letzten Zielen«, zum Beispiel Gewinn zu erzielen oder die Menschheit zu beglücken. Wenn jemand einen Entwurf schreibt, wird er bei seinen Zielen beginnen, daraus die Planung ableiten und diese in Maßnahmen zur Ausführung münden lassen. Das ist logisch, und dementsprechend wird die Sache gehandhabt, man kann es in den entsprechenden Ratgebern nachlesen. Eigentlich verdächtig, wenn in den Ratgebern steht, was als allgemein anerkannt gilt – was

schon allgemein anerkannt ist, müßte ja nicht eigens als Buch gedruckt werden. In den Büchern, die von Führung, Management und Planung handeln, ist von Originalität auch nicht mehr viel übrig. Etwas wirklich Neues muß man nämlich zuerst selbst ausprobieren, man muß experimentieren, und Planung verträgt sich nicht gut mit kreativen Experimenten. Planung ist selten experimentell, schon weil unter Planung eine wohlüberlegte Vorgehensweise verstanden wird, bei der jeder Aspekt von Anfang an abgewogen und mit den verfügbaren Möglichkeiten und Erfahrungen in Beziehung gesetzt wird. Da bleibt für Originalität nicht mehr viel Raum, weil Originalität, wie gesagt, bedeutet, etwas zu tun, womit man keine Erfahrung hat. Planung ist schön, aber es besteht Handlungsbedarf. Wer wirklich originell ist, kommt nicht mit einer ganzen Reihe von Ideen, ohne sich groß darum zu kümmern, ob sie ins System passen. Sie passen nicht, darin liegt ihre Originalität.

Wer kreativ ist, wird sich nicht groß mit Planung abgeben, er wird Planung eher als eine Art Zwangsjacke empfinden, der man sich entledigen muß. Ein Vorschlag von einem kreativen Verfasser wird also ein Minimum an konkreter Planung, das Notwendigste an Struktur aufweisen: Zielsetzung – Planung – Ausführung. Das macht im Text einen leicht aufgesetzten Eindruck, weil unser kreativer Mitarbeiter mit dieser Materie nicht besonders gut vertraut ist. Er wird es auch so noch schwer haben mit seinem Vorschlag, dabei will er nur erreichen, daß überhaupt etwas passiert. Die Sitzung, in der dieser Vorschlag zur Diskussion steht, verläuft etwas schleppend. »Was wollen Sie eigentlich?«

»Ich will, daß das passiert, was ich in meinem Vorschlag beschrieben habe.«

»Gut, aber welche Ziele verfolgen Sie?« »Na, wie gesagt, daß eben das passiert, was ich vorschlage.«

»Sie schlagen alles mögliche vor, aber welchen Zweck verfolgen Sie damit, und worauf soll das Ganze hinauslaufen?«

»Wieso Zweck? Spätestens an den Ergebnissen wird man doch sehen, worauf das hinausläuft.« Die Herren, die jetzt einen Beschluß fassen sollen, sitzen vor einem Problem – diese losen Blätter können sie nicht ohne weiteres absegnen. Die Sache muß in einem Zusammenhang stehen, eben in Zusammenhang mit einem Plan. Wer keine Lust hat, positiv zu entscheiden, weil ihm die Vorschläge nicht in den Kram passen, der befindet sich in einem solchen Fall von vornherein auf der richtigen Seite, siehe oben. Tatsächlich nimmt der Vorschlag wenig Rücksicht auf den Unterschied zwischen Planung und Ausführung, aber die Vorschläge zusammengenommen ergeben einen Plan. Wer das sehen will, hat da keine Schwierigkeiten, aber wer sich querstellen will, hat die besseren Karten.

Man kann den Verfasser nur loben, wenn er in dieser Situation trotzdem gewinnt.

50. Das Papier sollte zuerst von einem Juristen/Sprachwissenschaftler geprüft werden

_____Wer Zeit schinden will, dem ist jedes Mittel recht. Man kann eine genauere Ausarbeitung, eine Teilstudie, eine Neuberechnung oder die Einsetzung einer Arbeitsgruppe fordern. Ein solches Ansinnen ist leicht formuliert, aber ein entschiedenes *Nein* kommt keinem so einfach über die Lippen.

Erfolgversprechend ist auch der Antrag, den Vorschlag zuerst von einem Juristen oder Sprachwissenschaftler prüfen zu lassen, ein ganz gemeiner Vorschlag, und ich möchte den sehen, der das einfach abzulehnen wagt: Das hieße immerhin, der Vorschlag wäre sprachlich einwandfrei und juristisch wasserdicht – wer würde es wagen, das von seinem geistigen Produkt zu behaupten? Diese Forderung klingt außerdem ziemlich abschätzig, und so ist sie auch gemeint. Was ist eigentlich passiert? Jemand sollte eine Regelung für eine offene Frage finden, eine bestimmte Aufgabe definieren und abgrenzen, eine neue Aufgabenverteilung ausarbeiten oder den Vertrag für eine Firmenkooperation entwerfen. Nach einer gründlichen Vorbereitung und unter Einbeziehung von viel Material hat er die relevanten Aspekte zu Papier gebracht, und jetzt liegt ein Entwurf von ungefähr drei Seiten vor plus Anlagen. So soll es sein. Es ist ein sehr knapp abgefaßtes Papier geworden, das einem Laien vielleicht einige Schwierigkeiten bereitet, aber alles

Wesentliche beinhaltet. Oder der Entwurf läßt sich mühelos lesen, aber um des leichteren Verständnisses willen kommen einige Ausdrücke vor, die man in einem Gesetzbuch nicht antreffen würde. Es gibt natürlich die begabten Schreiber, die in der Lage sind, das eine mit dem anderen zu verbinden, und gleichzeitig auch noch dafür sorgen, daß der Text in jeder Hinsicht einwandfrei ausfällt, aber die gehören eben zu den seltenen Ausnahmen. Die Mehrheit der Texte ist mit Mängeln behaftet, taugt aber für ihren Zweck. Ein kluger Kopf weiß auch mit weniger Perfektion umzugehen. Die Entscheidungsträger sind mit den Gegebenheiten im Hintergrund meistens soweit vertraut, daß sie Lücken und Gedankensprünge sinngemäß ergänzen können. Man kann sich doch auch ein bißchen Mühe geben.

Aber der Quersteller sieht den Sieg in greifbarer Nähe. Falls der Verfasser einen schwungvollen Text schreiben wollte, kann man andeuten, daß er juristisch nicht hieb- und stichfest sei.

Inhaltlich ist der Text zwar auch juristisch richtig, aber der Autor hat sich die Mühe gemacht, einige knochentrockene Fachbegriffe zu ersetzen, und der Gegner wird ihn an diesem Punkt mit der Frage angreifen, ob er denn mit den juristischen Fachtermini nicht auf der Höhe der Zeit sei. Damit hat der Entwurf schon seine erste Schramme weg. Wenn der Verfasser seine Aufmerksamkeit auf die Richtigkeit der juristischen Formulierungen gelegt hat und der Text deshalb vor Begriffen wie diesbezüglich, diesbetreffend, ersatzweise etc. strotzt, dann bekommt er Kritik zu hören, weil er ein unlesbares Etwas vorgelegt hat. Sicher, der Text ist schwer zu lesen, bestimmt für jeden, der mit der Materie nicht vertraut ist und zu faul war, sich einzuarbeiten oder womöglich sogar ein Stündchen zu investieren. »Wenn das an die Öffentlichkeit gehen soll, muß es vorher von

einem Sprachwissenschaftler überarbeitet werden.« Dem Sprecher ist wahrscheinlich nicht einmal bewußt, wie arrogant er klingt. Und selbstverständlich kann ihn auch die Tatsache, daß er den Entwurf nicht ganz gelesen hat, nicht entschuldigen. »Der Text war ja unmöglich zu lesen.« Stimmt, wenn man sich nicht die Mühe machen will.

Jemand, der mit solcher Opposition ohnehin schon rechnet, kann seinen Text natürlich im voraus von einem Juristen oder Sprachwissenschaftler gegenlesen lassen. Zufällig gehören Juristen und Sprachwissenschaftler meistens zu jener Kategorie, die gut einschätzen können, wie weit ihre Kompetenzen reichen. Sie sind beide der Meinung, daß auch Nichtfachleute durchaus in der Lage sind, annehmbare Texte zu schreiben, und daß sie selbst auch keine Wunder vollbringen. Sie werden dem Verfasser mit aller Bescheidenheit sagen, daß der Text so in Ordnung sei. Schließlich singt jeder Vogel, wie ihm der Schnabel gewachsen ist. Wenn der Verfasser seinen Gegnern diesen Bescheid mitteilen kann, hat er natürlich einen Trumpf in der Tasche. »Vielleicht sollte der Entwurf von einem Juristen/Sprachwissenschaftler überprüft werden?« – »Das ist schon geschehen, aber der hatte keine Einwendungen.« Selbst wenn dies eine Notlüge wäre.