

# Bewegliche Ziele

Die Mitte, heißt es, gibt es nicht mehr.

Dabei sieht sie nur anders aus.

Eine Orientierungshilfe für eine Kraft, ohne die nichts geht.

## *E Pluribus unum*

(Durch Vielfalt zur Einheit, Wappenspruch der USA)

Text: Wolf Lotter

### I. Eine Frage

In dieser Welt gibt es viele Fragen, wichtige und blöde. Zu Letzteren scheint diese hier zu gehören: Was ist der Unterschied zwischen einem Kompass und Kjell Nordström?

Zunächst – der Preis: Einen Kompass, der etwas taugt, bekommt man im Fachhandel für ein paar Euro. Als Gegenwert erhält man ein ebenso einfaches wie sinnreiches Instrument, dessen Eisennadel gnadenlos in Richtung des magnetischen Nordpols weist.

Kjell Nordströms Kurs liegt woanders, denn der Mann aus dem Norden, hauptberuflich Dozent an der Stockholm School of Economics und Gesellschafter von Internetunternehmen wie Razorfish und Spray, ist einer der begehrtesten Redner der Welt – und der hat seinen Preis. Mit dem kahlköpfigen Mittvierziger lassen sich ganze Hallen mit gut zahlenden Managern und anderen Orientierungslosen füllen. Mit dem Kompass geht das nicht.

Ein weiterer auffälliger Unterschied zwischen Nordström, Autor des 1999 erschienenen Bestsellers „Funky Business“, und dem preiswerten Orientierungsinstrument ist, dass Nordström gar nicht daran denkt, die Richtung des Weges auch nur annähernd genau zu beschreiben.

Wie sieht der Kunde der Zukunft aus?

*Er weiß alles und will alles.*

Wie sehen die Produkte von morgen aus?

*So wie der Kunde das will.*

Was will der Kunde?

*Alles.*

Wie soll das gehen?

*Indem man durch kluge Köpfe das Kapital zum Tanzen bringt.*

Dann ist es aber auch gut mit Fragen, ist eh alles gesagt, Zeit für Nordström, auf der Bühne herumzuspringen und aufmunternd in die Hände zu klatschen. Doch halt, einer geht noch: „*Das Zeitalter des Mittelmaßes ist zu Ende!*“, ruft er, „*die Mitte ist tot!*“

Die Menge ist begeistert. Warum eigentlich?

Der Kompass weiß es besser. Ganz gleich, wo wir gerade stehen und den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen, seine eiserne Nadel wird sich auf einen Punkt einpendeln. In dieser Richtung liegt dann der Ort, den wir ruhigen Gewissens als Mittelpunkt der Welt betrachten dürfen. Diese Mitte ist wie Nordströms These: ein offener, öder Flecken auf 82,7 Grad nördlicher Breite und 114,4 Grad westlicher Länge. Die Mitte liegt im Nirgendwo vor den eisbedeckten Inseln, die dem kanadischen Festland vorgelagert sind, ein Ort, an dem das Kapital nicht tanzt und kluge Köpfe nicht wohnen wollten.

Diese Mitte ist trostlos, aber sie existiert. Dass so viele glauben, sie wäre verschwunden, kann Kenner des Erdmagnetismus nicht mehr überraschen. Das irdische Magnetfeld, das die Lebewesen auf unserem Planeten vor tödlicher kosmischer Strahlung schützt und auch sonst die alte Erde in der Waage hält, verändert ständig seine Position. In jedem Jahr weist die Nadel des Kompasses also in eine andere Richtung. Das ist ganz normal.

In den vergangenen Jahren, das hat Professor Hermann Lühr vom Geoforschungszentrum Potsdam herausgefunden, bewegte sich der Mittelpunkt der Welt besonders schnell. Man könnte meinen, die Mitte der Welt sei launisch geworden. Statt einiger Kilometer springt der magnetische Nordpol bis zu 40 Kilometer pro Jahr herum. In einem halben Jahrhundert wäre er damit – dem Trend folgend – irgendwo in Sibirien. Das ist aber noch nicht alles. Die sich immer bewegende Mitte gestattet sich alle halbe Million Jahre mal eine größere Veränderung, den Polsprung. Dann ist der Süden der Norden und umgekehrt. Bevor es so weit ist, baut sich das Magnetfeld ganz langsam ab und verschwindet schließlich ganz, um sich, nach der Wende, neu aufzubauen.

Das ist, was die Physik über die Mitte weiß: Sie bewegt sich.

Diese Erkenntnis gilt im Kleinen wie im Großen. Vor 500 Jahren stellte der polnische Astronom Nikolaus Kopernikus durch exakte Beobachtung des Himmels fest, dass die Welt nicht festgenagelt ist. Er beendete damit das Mittelalter, ein Zeitalter, in dem sich nichts bewegen durfte, eine Zeit, die wir finster nennen. Solche Zeiten gibt es immer, wenn wir das, was wir glauben, für unverrückbar halten. Das Entscheidende an der Kopernikanischen Wende aber war gerade, dass die Welt sehr langsam und sehr staunend zur Kenntnis nahm, dass sie sich ihre Mitte selbst schaffen musste. Je nachdem war damit der Mittelpunkt der Welt nirgends oder überall. Man musste sich entscheiden. Damit drohte harte Arbeit.

## II. Schwerkraft

Das Wort Mitte steht heute für das Gern und für Stillstand, für Mittelmaß und faulen Kompromiss. Die alte Mitte, die nach dem Zweiten Weltkrieg entstand, hatte zu ihrer Zeit durchaus Sinn. Ihre Schwerkraft bestand in einer Vielzahl von Realitäten und Einsichten: ein schneller Wiederaufbau des vom Krieg zerstörten Landes und damit eine Überlebensgrundlage. Es war klar, dass es dazu eine Mitte brauchte, eine konzentrierte Anstren- ▶

gung von Unternehmen, Arbeitnehmern, Politikern. Es ging bald danach darum, die gemeinsam erarbeiteten Erfolge zu verteilen. Es entstand eine Schwerkraft, die alles zusammenhielt. In menschlichen Belangen nennt man diese Schwerkraft Sinn.

Die Nachkriegsgeneration baut auf dieser Schwerkraft ihren Wohlstand auf. Zur Physik gehört, dass dort, wo viel ist und immer mehr dazukommt, alles schwerer, dichter, konzentrierter wird. So packt sich alsbald viel Materie um den Kern der Nachkriegsgesellschaft. Die Schwerkraft nimmt zu, mehr, als gut ist. Alles und jedes muss sich an die Mitte binden, wird von ihr angezogen. Sterne und Sozialwesen mit so hohem Gewicht brechen irgendwann in sich zusammen. Dann driftet alles wieder an die Ränder, wo sich die Reste der Materie in Spiralnebel finden.

Wir nennen das auch Marktnische, Special Interest oder Avantgarde, Randgruppe oder Multikulturelles. Unbestreitbar haben diese Ränder ihren Nutzen. Aber wo das Zentrum fehlt, lösen auch sie sich allmählich auf.

Zurück in die Zeiten der alten Mitte. Wie sah sie aus?

Der Autor und Sozialwissenschaftler Warnfried Dettling, lange Jahre Planungschef der CDU, kennt die einigende Kraft dieser Mitte noch gut: „In den fünfziger Jahren waren die Volksparteien total richtig. Da konnten Selbstständige, Arbeiter, Protestanten, Katholiken, Unternehmer und Bauern in einer Partei sein. Die Mitte war damals etwas Horizontales, ein geradliniger Verlauf, in dem sich ein Querschnitt der Bevölkerung abbilden ließ. Das war die Kraft, die diese Gesellschaft zusammenhielt.“ Diese alte Mitte war ein Sammelbecken für die große Mehrheit, und sie entfaltete eine enorme Anziehungskraft.

### III. Der alte Durchschnitt

Man kann sich den Verlauf dieser Mitte vorstellen wie eine schnurgerade Straße, auf der das Ziel klar ist: nach oben kommen. Nach oben wollten damals alle, auch die, die ganz unten waren, und die, die im Mittelstand angekommen waren, sahen sich keineswegs am Ende der Fahnenstange. Die alte Mitte sah so aus wie der Apotheker oder Einzelhändler oder kleine Firmenchef in der famosen Krimi-Serie „Der Kommissar“ – selbstbewusste „bessere Leute“, die es zu etwas gebracht hatten, ein gehobener Durchschnitt, zu dem alles hindrängte. Die Mitarbeiter wurden schlicht mit ihrem Familiennamen angesprochen: „Schmittke, kommen Sie mal.“ Die Mitte hatte Macht, sie war ein Ideal, unverwechselbar. Es gab viele Symbole auf dem Weg zu diesem Aufstieg, hin zu diesem Ideal. Der Volkswagen, der „Käfer“, war das eindrucksvollste Symbol dieser steten Aufwärtsbewegung hin zu einer Welt, in der man mit viel Fleiß, Glück und vor allem Anpassung an die Regeln auch Mercedes fahren konnte, vielleicht. Durchschnitt zu sein war super, ein Ziel. Und der Käfer beförderte die Menschen in diese Richtung.

Das lief und lief und lief. Mehr war mehr, und mehr war erstrebenswert. Jeder Weg führte nach oben. Die Zeiten, in denen „Der Kommissar“ diese Mitte so eindrucksvoll zeigte, waren die späten sechziger und frühen siebziger Jahre. Doch immer öfter landeten die gesellschaftlichen Ideale im Verlauf der Folgen mit einem Messer im Rücken am Boden oder wurden zu Hauptverdächtigen. Der Krimi war eine erste, sehr sensible Warnung da-

vor, dass das Bild der Mitte sich zu verändern begann. Und damit auch der Straßenverlauf. Kein Wunder. Der Verkehr von unten zur Mitte hatte zugenommen, auf den Straßen zur Mitte begannen es sich zu stauen.

Das waren jene Jahre, in denen ein Bundeskanzler Willy Brandt noch Massen mobilisieren konnte. Wer auf die Suche nach der verwirrten Republik von heute geht, landet zwangsläufig in dieser Zeit. Sie ist der Nukleus der Veränderung, die so lange braucht, bis sie allen bewusst ist. Was geschah? Volkswagen hatte Probleme. Der Käfer lief nicht mehr so. Von der alten Straße der Mitte wurden neue Abfahrten verlangt, Kreisverkehre gefordert, Abbiege- und Umkehrmöglichkeiten, Haltebuchten. Der Weg wurde komplizierter. Im Jahr 1974 ereigneten sich drei bemerkenswerte Dinge: Die Ölkrise brachte die Fahrt der westlichen Ökonomien ins Stocken. Kanzler Brandt trat zurück. Volkswagen rettete sich mit dem Modell Golf. Bei der Suche nach der neuen Mitte ist der Golf einer der wichtigsten Einschnitte. Ein Auto, das alle fahren konnten, die von ganz oben genauso wie die von ganz unten. Der Volkswagen Golf war ein erstes, deutliches Zeichen dafür, dass sich die Richtung geändert hatte. Die Mitte war anders geworden. Aus der horizontalen Kraft, sagt Dettling, „ist eine vertikale Gesellschaft entstanden, eine dynamische Gesellschaft, in der sich die Pole verschoben haben“.

Die Mitte ist nicht mehr ein klares Ziel, sondern eine hoch komplizierte Strecke geworden. Es gibt keinen Durchschnitt mehr. Da gibt es welche, die kein bestimmtes Ziel mehr haben, die in der Mitte umherwabern, teils zufrieden mit dem, was sie erreicht haben, aber auch verunsichert, ob ihnen das auch erhalten bleibt. Die Mitte besteht aber auch aus denjenigen, die sich nicht mehr dem einheitlichen Fahrplan der alten Mitte zuordnen lassen – einer einheitlichen Karriere, die stets nach den gleichen Mustern erfolgte. Der Durchschnitt von heute fährt nicht mehr wie früher nur auf einer überschaubaren Geraden. Er bewegt sich auch vertikal, er geht von oben nach unten. Und umfasst Selbstständige und Angestellte, Abteilungsleiter und Verkäufer, Kopfarbeiter und Beamte, kreative Eliten, die nicht mehr nur nach oben streben, einem einzigen Leitbild verpflichtet sind. Sie suchen den Ausgleich zwischen Beruf, Job und Familie. Es gibt nicht mehr das eine, klare Ziel vor Augen, um das es früher immer ging: Aufsteigen. Viele drehen sich im Kreisverkehr, jeder sucht seine Abfahrt, seinen eigenen Weg.

Das ist, mit alten Augen betrachtet, schon ein Problem. Zunächst für die großen politischen Parteien. Wer versucht, wie früher die Mitte unter einen Hut zu bringen, gilt bald zu Recht als beliebig, verwechselbar und damit als inkompetent. Nur Gaukler der alten geraden Wege profitieren davon noch. Links- und rechtspopulistische Parteien erreichen mit ihrer Vorurteilspolitik zwischen 10 und 15 Prozent der Wähler. Doch kaum wird es konkret, aus Slogans plötzlich Ernst, lösen sich die scheinbaren Sinnstifter auf.

Wer immer versucht, die Mitte zu fassen, scheitert an der Realität. Das geht Marketingstrategen genauso wie Wahlkampfmanagern. Aus dem braven Durchschnitt von gestern ist eine komplexe, kritische Masse geworden. So schwer zu manipulieren, so schwer abzurichten, dass den Nordströms dieser Welt nichts anderes einfällt, als ihre Existenz zu leugnen. Doch das ist leider ziemlich kurzfristig – denn dabei kommt nicht eine Antwort darauf heraus, für wen was wie erdacht und produziert werden soll. ►

Ginge es dabei nur um die Navigation, das Problem ließe sich leicht lösen. Kapitäne und Piloten etwa verlassen sich beim Steuern auf „missweisende Kompass“, Geräte, deren Nadeln nicht auf den launischen magnetischen Nordpol zeigen, sondern auf den Punkt, auf den Menschen sich als geografischen Nordpol geeinigt haben. Der liegt im Schnitt 2000 Kilometer vom magnetischen Pol entfernt.

Gegen launische Zentren hilft also nur eines: neu ordnen, neu justieren, sachlich bleiben.

## IV. Vielfalt aus der Mitte

Es gibt Menschen, die haben begriffen, dass man zur Bestimmung der neuen Mitte Meridiane setzen, die Sache also methodisch anpacken muss.

Dazu gehört Liane Dannenberg-Schütte. Sie ist Geschäftsführerin einer Beratungsfirma mit einem Namen, der keine Zweifel aufkommen lässt: Die Firma heißt Mitte Consult. „Wir fanden das einfach passend, weil es in der Beratung eigentlich immer um die Mitte zwischen den Dingen geht, zwischen Machbarkeiten und Visionen zum Beispiel. Wenn es Streit gibt, muss jemand professionell mit Konflikten umgehen können und vermitteln, damit wieder eine tragfähige Mitte, ein Konsens entsteht, der für beide Seiten etwas Gutes bringt. Und wenn man genau hinsieht, dann sind fast alle Produkte und Dienstleistungen, alle Methoden und Verfahren das Ergebnis solcher Mitten.“

Auch wenn Mitte Consult Konzerne wie DaimlerChrysler, Schering und Bombardier auf der Referenzliste stehen hat, worum sich alles dreht, ist und bleibt die Mitte – der Mittelstand, der Mittelbau, das mittlere Management.

Sie kennt die Vorurteile. Jeder Wirtschaftspolitiker finde den Mittelstand super, und klar, na sicher, jeder von denen sage, der Mittelstand, der ist prima, der tragende Teil der ganzen Ökonomie. „Das stimmt auch. Aber in der Praxis ist das leider für die meisten Leute, die gern das hohe Lied vom Mittelstand singen, viel zu kompliziert. Mittelständler gibt es viele, jeder braucht etwas anderes, damit hält sich niemand gern auf. Man kümmert sich lieber um die Großen. Das bringt mehr Übersicht, mit denen ist man sich schnell einig.“

Mitte hingegen ist Arbeit, viel mehr Arbeit – das kann Liane Dannenberg-Schütte bestätigen: „Wer sich mit dem Mittelstand beschäftigt, muss anfangs viel mehr differenzieren. Da ist eben jedes Problem anders. Jedes Unternehmen unterscheidet sich. Da kannst du nichts über einen Kamm scheren, da gibt es keine Vorlagen, die von einem Unternehmen auf das andere umgelegt werden können. Die Mitte ist das System der Vielfalt. Und Vielfalt ist halt komplex.“

Dass sich dieses Prinzip durchsetzt, ist für Dannenberg-Schütte aber zweifelsfrei erwiesen. In den Unternehmen selbst wird allmählich erkannt, dass Vielfalt nützlicher ist als das Zurechtbiegen zu einer vermeintlichen Einheit. Das müsse man, sagt sie, pragmatisch und methodisch erlernen. Es nütze nichts, in einem x-beliebigen und sehr trendigen Diversity-Management-Programm „die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter und ihrer Fähigkeiten zu beschwören, ohne daraus etwas zu machen“. Diese hohlen Formeln füllen die Seiten von Imagebroschüren unzähliger Konzerne, ohne das sie dazu führen, die Systeme tatsächlich auf Vielfalt zu schalten. Nicht besser sind die endlosen Versuche, Unternehmen eine künst-

liche Mitte zu verpassen – die unter dem Schlagwort der Corporate Identity bekannt wurden. Um die wahre Mitte zu erkennen, müssten die Fähigkeiten und Interessen aller Mitarbeiter genau erkannt werden. Es geht nicht um Harmonie, sagt die Beraterin. Es geht darum, dass man ein System ausbalanciert. „Mitte ist ein unterschiedliches Verstehen von normal – nur dann kann man die Unterschiedlichkeiten optimal nutzen, und damit kriegt man die dynamischen Zeiten in den Griff.“

Harte Arbeit steckt hinter dem Erkennen dieser Normalität – und die Bereitschaft, dass alle im Unternehmen wissen, „wohin die Reise geht. Es kann keine Balance im System geben, keinen Erfolg, kein Nutzen der Vielfalt, wenn nicht allen klar ist, was passiert. Und wenn das der Fall ist, dann müssen Selbstmanagement und Selbstständigkeit gefördert werden, wo immer es geht“.

Was hat man davon? Erstens Überblick, zweitens Ausblick, sagt die Beraterin, und drittens eine wunderbare Botschaft: „Man lernt die Fähigkeit, sich auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren und ungestört zu arbeiten. Man findet seine Mitte, man kann das Zentrale und den Rand unterscheiden. Das Leben und die Arbeit ist nicht mehr ein chaotisches Knäuel, in dem alles gleich und sofort wichtig ist, sondern es ordnet sich.“

Den Job teilen sich alle, die Arbeit muss jeder tun. In der neuen Mitte ist der Umgang mit Komplexität und Vielfalt eben nicht mehr alleinige Aufgabe einer kleinen Führungsgruppe. Nicht mehr der allmächtige Vorstand ist dafür zuständig, neue Chancen zu erkennen und ▶

## Mein Traum. Dein Traum. Unser Traum-Urlaub.



Voyager of the Seas ab Mai 2006  
Ihr Urlaubsresort im Mittelmeer



Machen Sie doch einfach, was Sie wollen! Eine Woche, sechs Mittelmeerstrände, tausend Möglichkeiten: Relaxen, schwimmen, klettern, biken, schlemmen, sonnen, besichtigen, feiern, genießen und wozu Sie sonst noch Lust haben. Kommen Sie an Bord und genießen Sie Ihren schönsten Urlaub – mit der **Voyager im Mittelmeer!** Zum Beispiel eine Woche von **Barcelona über Marseille, Villefranche, Livorno, Rom und Neapel nach Barcelona** schon ab **Euro 899,-**.



Mehr als nur eine Kreuzfahrt.

Gefahren abzuwehren, um dem Unternehmen die nötige Mitte zu geben. Die neue Mitte zu finden sei nichts weiter als „das Handwerk, Komplexität zu managen, und dieses Handwerk müssen alle lernen“.

## V. Das Gleichgewicht

Es geht also um Anpassung an neue Verhältnisse. Aber heißt das nicht auch, dass darunter das Individuelle leidet? Ist es nicht so, dass die Mitte immer das Persönliche in die Mangel nimmt und es zurechtbeißt? Auch diese Angst basiert auf der alten Welt, ihren Vorstellungen von Oben und Unten, vom Rand und der Mitte. Es gibt zwei Wege, die ins Zentrum führen. Der eine geht über den Kompromiss. Der andere über den Konsens. Den Unterschied zwischen beiden Zuständen sollte man sehr gut kennen.

Denn Kompromiss und Konsens sind Gegensätze wie Feuer und Eis.

Der Konsens basiert auf Vernunft und Verständigung. Menschen, die einen Konsens finden, beschließen einen gemeinsamen Standort, eine Richtung und ein Ziel, ohne ihre Eigenheiten zu verlieren. Jeder, der am Konsens beteiligt ist, erkennt dessen Sinn und Richtigkeit. Man bildet für ein gemeinsames Ziel eine Einheit, ohne die Vielfalt aller Beteiligten zu beschädigen. Dieser Zweck heiligt die Mitte. Ein System, das den Konsens sucht, findet sein Gleichgewicht von selbst – weil alle wollen, dass es diese Balance gibt.

Der Kompromiss hingegen ist eine Sache, die sich von Extremen nährt. Er braucht keine Vernunft, für den Kompromiss reichen andere Zutaten: Gewalt und Angst, Zwang und Druck. Originellerweise bezeichnet man das Zeitalter zwischen den Jahren 1949 und 1989 nicht nur die Ära des Kalten Krieges. Es gibt einen viel treffenderen Namen dafür: das Gleichgewicht des Schreckens. Kaum etwas beschreibt das Wesen des Kompromisses besser. Wo auf beiden Seiten so viel Vernichtungskapazität vorhanden ist, dass jeder Sieg gleichsam zur eigenen, endgültigen Niederlage werden würde, herrscht eine Pattsituation. Auch das ist ein Gleichgewicht, eine Balance, die jedes System braucht, um zu funktionieren. Unter dem Diktat des Kompromisses aber ist dieses Gleichgewicht nichts weiter als die Beschreibung einer Notlage: Entwicklung, Dynamik und Vernunft haben in solchen Zeiten ihr Recht verloren.

Als dieses Gleichgewicht des Schreckens die Welt für 40 Jahre lähmte, hielten das die meisten Bürger der westlichen Welt für normal. Der Mainstream, der Mahlstrom der alten Mitte, fordert gnadenlose Unterwerfung. Normal ist nur, wer sich von der Strömung treiben lässt.

So verwechselten Generationen den Kompromiss mit dem Konsens, also Zwang und Einheit mit Vielfalt und Freiheit.

## VI. Die Mehrheit

Es ist auch nicht wahr, dass diese Welt so völlig aus dem Gleichgewicht geraten ist. Was trudelt und seine Mitte nicht mehr findet, sind die Reste der alten Welt – die an den Rand des Systems gedrängten alten Extreme. Politik zum Beispiel, genauer: Parteipolitik. Der ▶

letzte, verzweifelte Versuch, sich an der neuen Welt der Vielfalt und der darin möglichen vernünftigen Konsens-Lösungen vorbeizumogeln, erfolgte Ende der neunziger Jahre. Da war plötzlich von der Neuen Mitte die Rede, ein Begriff, den der britische Soziologe und Politikberater Anthony Giddens für Tony Blair erdacht hatte. Die meisten Volksparteien Europas fanden das Schlagwort klasse, und wie üblich bemühten sie sich gar nicht erst, genauer nachzulesen, was Giddens unter Neuer Mitte eigentlich verstand.

Parteipolitiker verstanden das Schlagwort so: Endlich wieder eine Chance, in einer zunehmend unverständlichen Welt mit unberechenbaren Wechselwählern wieder zu soliden Mehrheiten zu kommen. Mehrheiten sind nicht die Mitte, sie sind im allerbesten Fall bloß Mittelmaß. Die Mehrheit kann dumm, brutal, böse und faul sein, und wo nichts weiter zählt als sie, die schiere Masse, ist sie es bald auch. Diese Mehrheiten brauchen keinen Konsens. Sie regieren, sie verhandeln nicht. Sie sind so gesehen in einer globalen, flexiblen Welt nicht mehr dauerhaft überlebensfähig. Systeme bauen heute darauf, dass sie die Vielfalt und Verschiedenartigkeit ihrer Teile nutzen, um in Balance zu bleiben, das Neue zu bewältigen.

Die Mitte ist aber laut Giddens anders. Sie entsteht durch den Mut, vernünftig zu sein. Einen Konsens zu finden. Reformen zu verstehen. Klar und transparent die erkannten neuen Realitäten zu benennen. Eben nicht einfach zu sagen: „Mehrheit ist Mehrheit“, wie das Gerhard Schröder tat. Tja, das ist eine Menge Arbeit, ganz klar, aber die Sache lohnt sich. Ziele bilden sich, ein neuer Sinn, eine neue Schwerkraft entsteht. Diese Neue Mitte braucht auch eine neue Art Politiker: Menschen, die in der Lage sind, auf Veränderungen nicht mit Beharrung und Widerstand zu reagieren, sondern die mit flexiblem Entscheidungswissen reagieren. Menschen, die gleichsam ein Angebot entwickeln wollen, an dem möglichst viele teilhaben können. Es sind Pragmatiker der Realität, die Giddens als Konstrukteure seiner Neuen Mitte benannte. Es gibt für sie längst einen Namen: Unternehmer.

## VII. Im Zentrum der Mitte

Das Unternehmerische ist geradezu die Kerndefinition der Mitte, meint der Medienwissenschaftler Norbert Bolz. Für ihn ist die Mitte ein enormes Potenzial für die Veränderung, für die Bewältigung des Wandels: „Wenn man eine Mitte braucht, und daran besteht in Gesellschaften nicht der geringste Zweifel, dann braucht man auch den Mittelstand. Deutschland ist eigentlich das Land des Mittelstandes, das ist eine unserer wichtigsten Errungenschaften.“ Um diese Mitte mit Schwerkraft zu füllen, braucht es vor allem eines: „Mut, so wie ihn Joseph Schumpeter definierte: Ein Unternehmer wird eigentlich erst zum Unternehmer, weil er scheinbar gegen den Strich der Mehrheit, der scheinbar unverrückbaren ökonomischen und gesellschaftlichen ‚Wahrheit‘ etwas unternimmt, weil er fast knorrig an seine Idee glaubt und sie durchsetzt. Dabei ist die Idee weniger wichtig als die Fähigkeit, an ihr festzuhalten.“

In großen Konzernen und Organisationen geht diese Eigenschaft, das Neue gegen Widerstände durchzusetzen, verloren. Das System der alten Mitte, der Mehrheiten und Kompromisse, das durch sie erhalten wird, ist verbraucht. Nur das Neue kann wieder Sinn stiften ►

und sich nützlich machen – und letztlich das Gleichgewicht wiederherstellen. Für Bolz ist deshalb der Mittelstand nicht das, wofür ihn manche heute halten: keine piefige, biedere, spießige Masse, „nichts Braves und nichts Bürgerliches, sondern etwas zutiefst Revolutionäres, wie es das Unternehmerische immer ist“. Wer genau hinsieht, wird in der Mitte der Wirtschaft, in diesem Unternehmertum, auch mehr Klarheit entdecken: Mittelständler stehen für ein geradliniges Angebot. Sie wissen, was sie tun, und sie können das anderen auch vermitteln. Konzerne und große Strukturen hingegen verlieren zunehmend den Boden unter den Füßen. Ihre Systeme sind destabilisiert. Das Gefühl für die Mitte ist ihnen abhanden gekommen. Ein großer deutscher Konzern etwa entlässt Mitarbeiter. Das tun viele heute. In diesem großen deutschen Konzern werden aber die Leute Abteilung für Abteilung nach immer dem gleichen Muster gefeuert: Der mit der schlechtesten Leistung muss gehen. Und der mit der besten. Das soll die Stabilität und die Gleichheit wahren. Die Gerechtigkeit sowieso. Zumindest hat sich das das Management des großen deutschen Konzerns eingeredet.

So unergründlich wie dieser Schwachsinn ist vieles in der Welt der Dinosaurier der alten Mitte. Mit dem Kern löst sich nicht nur der Sinn auf, sondern auch alles Gegenständliche, Normale, einschließlich des letzten Funkens gesunden Menschenverstandes.

## VIII. Die Kompetenz des Kerns

Höchste Zeit, wieder über den Stoff zu reden, der die Mitte zusammenhält: Kompetenz.

Vor 15 Jahren erregten die amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler C. K. Prahalad und Gary Hamel einiges Aufsehen mit einer These, die die scheinbar unversöhnlichen Gegensätze zwischen Vielfalt und Mitte versöhnte. Zu jenem Zeitpunkt, als die Arbeit der beiden Wissenschaftler erschien, 1990, war die alte Welt für alle unübersehbar aus den Fugen geraten. Es stand bereits fest, dass die wichtigste Aufgabe von Unternehmen und Gesellschaften darin lag, zu lernen, mit der neuen Vielfalt umzugehen. Menschen und ihre Systeme reagieren auf Neues in der Regel wie Hühner, bei denen der Fuchs durch die gute Stube wirbelt. Jede Bewegung des Neuen wird mit einer hektischen Gegenbewegung pariert. Neue Trends, Bedürfnisse, vage Entwicklungen, die durch Vielfalt entstehen, lösen erst Nervosität, schließlich Hysterien, letztlich Apathie aus. Irgendwann reicht die Kraft des Systems nicht mehr. Es geht ein. Wer glaubt, dass alles geht, lebt nicht lange.

Dieser krankhafte Aktionismus ist in Managementkreisen derart verbreitet, dass er bereits als normal gilt. Vorstände, die ihre Konzerne durch planlose Zukäufe auf jede Eventualität vorbereiten wollen, sind nach wie vor an der Tagesordnung. Man erkennt sie daran, dass sie bei jeder Gelegenheit betonen, dass ihr Unternehmen „breit aufgestellt“ ist.

Hört man das, sollte man wissen: Der Fuchs ist schon im Stall. Denn „breit aufgestellt“ heißt nun nicht, mit Komplexität und Vielfalt besser umgehen zu können. Es heißt nur: herumzuhühnern, bei hohen Kosten und geringen Erfolgsaussichten. Es ist ein weiterer hilfloser Versuch, die Mehrheit zu treffen statt die Mitte. Da werden Produkte zu Alleskönnern hochgejubelt, und alles muss mindestens ein halbes Dutzend nützlicher Zusatz-Features haben. Normal ist dabei nichts mehr. Vom Kern, vom Zentrum, ist nichts zu sehen. ▶

Prahalad und Hameln nannten das Gegengift dazu „Kernkompetenz“, hinter der eine starke, auf Konsens gebaute kollektive Intelligenz steckt. Es sind die Unternehmen, deren Produkte und Dienstleistungen klar und unverwechselbar sind. Unternehmen, in denen alle an einem Strang ziehen. Kurz: Unternehmen, die Komplexität durch Vernunft, Pragmatismus und Selbstbewusstsein bewältigen und dabei ihre Mitte finden. Zu wissen, mit wem man was kann und für wen, das ist pure Mitte. Das bringt alle weiter, als jeder Einzelne käme.

## IX. Alle und jeder

Das geht überall, im Internet zum Beispiel. Ein Widerspruch? Ist das Internet nicht grenzenlose Vielfalt ohne Zentrum? Nach alter Lesart ist das so. Doch schon die frühen Apostel des Netzes meinten, dass im Netz alles zu einem gemeinsamen Sinn verschmelzen würde. Mit dieser kollektiven Intelligenz ließe sich alles anstellen: eine dynamische Gestaltung von Politik, Wirtschaft, neue Märkte, die sich rasch zusammenfinden und wieder auflösen konnten, und natürlich die Lösung der schwierigsten Menschheitsfragen. Doch lange Zeit schienen das nur Sprüche zu sein. Der Leitsatz der kollektiven Intelligenz – *Alle sind klüger als jeder* – schien eine maßlose Übertreibung zu sein. Vielmehr schien zu gelten, was auch in der wirklichen Welt oft zu sehen ist: je mehr, desto doofer.

Doch das muss nicht so bleiben. Ein Vorreiter einer neuen Mitte, in der das kollektive Wissen zu einer neuen Kraft wird, könnte, meint Bolz, das elektronische Lexikon-Projekt Wikipedia sein. Die Einträge von Wikipedia können von jedem Mitglied der weltweit tätigen Gemeinschaft der neuen Enzyklopädisten geschrieben und von jedem anderen verändert werden.

Die Einträge in einem Lexikon sollten so objektiv wie möglich sein, aber genau das kann ein Mensch allein nicht leisten. Im klassischen Fall der alten Mitte würde nun ein subjektiver Eintrag durch eine Gegenrede ergänzt werden. Bald gäbe es Blöcke, auf denen nur mehr ein Kompromiss wachsen könnte. Beweise und Gegenbeweise würden in unüberschaubarer Menge die Informationskanäle verstopfen. Statt auf einen grünen Zweig zu kommen, wäre die Online-Enzyklopädie nichts anderes als ein globales Schlachtfeld, auf dem sich hunderttausende Besserwisser und Dogmatiker schriftlich eins überziehen würden.

Doch so ist es offensichtlich in den meisten Fällen nicht. Wikipedia-Gründer Jimmy Wales nennt die Methode, wie die Wikipedianer zum vernünftigen Konsens kommen, NPOV. Das ist die Abkürzung für Neutral Point of View. In der Praxis bedeutet das, dass jeder schreiben kann, was er für richtig hält – aber gleichsam auch andere Meinungen weder radikal streicht noch ignoriert. Um die Vielfalt eines Eintrages zu erhalten, muss also harte Abstimmungsarbeit geleistet werden, ein Prozess, der das Lexikon lebendig und aktuell erhält.

Das Resultat ist weder ein krasser Widerspruch noch eine glatt gebügelte, faltenfreie Version eines Themas, an dem sich niemand mehr reiben kann. Was heute in der Wikipedia steht, ist neues Wissen, das aus der Mitte kommt. Es ist das Produkt eines wahren Konsenses. Und der braucht permanente Zuwendung – er muss immer wieder erarbeitet werden.

Das ist der Preis. Die Mitte gibt es nicht für umsonst. ■