

Plan A

Die Wissensgesellschaft fängt an, wenn die Alternative keine Notlösung mehr ist, sondern der Normalfall – und Veränderung nicht der Feind des Bestehenden.

1. Optionen in Sarajewo

Bei den Bremer Stadtmusikanten heißt es: „Etwas Besseres als den Tod findest du überall.“ Aber das muss man auch wollen.

Am Morgen des 28. Juni 1914 traf eine Gruppe Männer im Rathaus der bosnischen Hauptstadt Sarajevo eine folgenreiche Entscheidung. Nur wenige Minuten zuvor hatte der 19-jährige bosnische Druckergeselle Nedeljko Čabrinović einen Bombenanschlag auf den Thronfolger Österreich-Ungarns, Erzherzog Franz Ferdinand und dessen Frau Sophie Chotek, Herzogin von Hohenberg, verübt. Aus der Menge heraus, die sich entlang der Fahrtroute des Autokonvois Franz Ferdinands einfand, hatte der junge Nationalist eine Granate geworfen. Franz Ferdinand wehrte den Sprengkörper ab, der hinter dem Wagen, in dem er mit seiner Frau saß, explodierte und zahlreiche Menschen verletzte.

Ein guter Grund, den Besuch abubrechen. Doch das kam für den hohen Herrn nicht infrage. Eine andere Route durch die Stadt nehmen?

Unmöglich. Eine Führungskraft weicht nicht zurück. Business as usual.

Das überraschte sogar den 19-jährigen Gavrilo Princip. Der hatte vom Scheitern des Anschlags seines Komplizen Čabrinović gehört und seinen Standort an der Route verlassen. Frustriert war er in ein Café an der Lateinerbrücke gegangen. Nun hörte er von draußen Hurra-Rufe. Das Auto des Erzherzogs bog um die Ecke. Princip lief aus dem Café und stoppte direkt vor dem Wagen. Er schoss zweimal mit seinem Revolver, eine Kugel tötete die Herzogin, die nächste Franz Ferdinand. Von diesem Moment an blieben noch knapp fünf Wochen bis zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs.

„Die Schlafwandler“ hat der australische Historiker Christopher Clark die Menschen genannt, die damals in diese „Urkatastrophe des 20. Jahrhunderts“ liefen. Doch es waren keine Schlafwandler, es waren Lokomotivführer. Die Machthaber Europas, das politische und militärische Management des reichsten Kontinents der Erde, liefen wie auf Schienen auf das Ereignis zu. Alles folgte dem Tina-Prinzip: „There is no alternative.“

Der österreichisch-ungarische Generalstab ging davon aus, dass der Krieg eine regionale Angelegenheit werden würde. Das Ganze muss nicht ernst genommen werden, redeten sich die Militärs ein, und die Politiker und Bürger sahen es nicht anders. Weltenbrand? Unfug. Ein Ausflug! Der Kriegsplan der Österreicher nannte sich Plan Balkan, kurz: Plan B. Das steht seither für alles, was man nicht ernst nehmen will.

Ein Plan B ist eine Notlösung, keine Herzensangelegenheit, sondern etwas Nebensächliches. Die Hauptsache bleibt das, was man kennt und was man immer schon getan hat. Alternativen machen viel Arbeit. Sie sind unbekanntes Terrain. So denken viele: Wir könnten auch anders. Aber wir wollen gar nicht. Größenwahn liegt wieder im Trend. Er klingt nur manchmal ganz bescheiden, etwa so: Wir haben alles richtig gemacht, deshalb stehen wir gut da, und deshalb bleiben wir auch bei unserem Stiefel, bis das Essen auf Rädern kommt. „Keine Experimente“, die Parole der Adenauerzeit, ist heute in Politik, Wirtschaft und Kultur wieder salonfähig geworden. Galt das Denken in Alternativen vor der Krise als

Tugend, als Zeichen hoher geistiger Beweglichkeit, steht es heute eher für ein Va-banque-Denken. Wer anders denkt, der will nur zocken.

Das vertreten auch Leute, die gegen die Alternative als solche nichts haben – wo denken Sie hin! Sich anzusehen, wie es anders gehen könnte, verkneift man sich doch nur, weil man Realo ist – Realist durch und durch. Diese Realos von heute sagen auch nicht: Es kann nichts Besseres kommen. Sondern: Haltet den Ball flach.

Sie sagen: Never change a running system.

Das klingt gleich besser, nicht wahr?

2. Fundamentalismus

Aber das stimmt gar nicht. Denn diese Realos sind eigentlich Fundis, Fundamentalisten also. Realos sind Leute, die die Realität als Maßstab nehmen. Diese Realität zeigt uns, dass Wirtschaft, Gesellschaft und Organisation umso besser funktionieren, je mehr sie sich auf Komplexität, Vielfalt und damit auf Alternativen einlassen. Wer etwas anderes wissen will, als er schon kennt, ist in der Wissensgesellschaft schlicht im Vorteil. In der gilt nicht: Bleib beim alten Stiefel, solange das noch irgendwie funktioniert, sondern: Stell dich darauf ein, dass die Dinge sich ändern.

Nicht nur Generalstäbler finden das blöd. Klassische Organisationen bauen ihre Macht auf dem Anspruch, Vielfalt und Komplexität auf einen Nenner gebracht zu haben. Alternativen verwirren nur. Und das kommt bei vielen immer noch gut an. Das Schöne an der Alternativlosigkeit ist ja, dass man sich um eine andere Antwort gar nicht erst bemühen muss. Alles ist vorgedacht. Muss nur noch umgesetzt werden. Aufwärmen ist die Tugend der Stunde.

Gute Leute suchen die Alternative – zu ihrem Arbeitgeber und auch zu der Tätigkeit, die sie ausüben. Nicht müssen, aber können – das ist eine Folge des Denkens in Alternativen. Davon machen heute die Gebrauch, die eine

gute Ausbildung haben und die in dem, was sie tun, unverwechselbar sind. Fundis und ihr Fundamentalismus stricken aber andere Organisationen: Systeme, die den Menschen in ihnen keine Wahl lassen. Alternativlosigkeit ist eine Endlosschleife, aus der es keinen Ausweg gibt. Das Symbol solchen Denkens ist das Monopol, das geschlossene System. Das kann überall vorkommen, zum Beispiel in der Informationstechnologie, wenn etwa Software und Hardware nur mit dem eigenen System kompatibel sind. Dieses Wort ist in der Wissensgesellschaft extrem wichtig: Es beschreibt das gemeinsame Funktionieren und Zusammenwirken unterschiedlicher Teile des Systems. Das ist essenziell für Netzwerke, der typischen Organisationsform der Wissensgesellschaft.

Alternativen müssen einander verstehen wollen und können, vor allen Dingen, wenn Denken zum Kern des Produktionsprozesses wird. Das Denken in Alternativen ist also kein Störfaktor, sondern wird zur Regel. Anders denken ist gleichbedeutend mit: offen sein.

3. Alternativbewegung

So verstehen die meisten den Begriff Alternative allerdings nicht. Er ist historisch belastet. Was ist eine Alternative? Enzyklopädien wie die Wikipedia glauben zu wissen, dass es sich dabei um „die Möglichkeit zur Entscheidung zwischen zwei Optionen oder Dingen“ handelt. Und ganz besonders in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, so die Wikipedia weiter, bedeute Alternative immer mehr auch „konkurrierend mit den bestehenden Normen“. Klingt unverdächtig, ist es aber nicht. Denn es geht in dieser Definition, die durchaus der Auffassung der meisten Menschen entsprechen dürfte, nicht um Vielfalt, um ein Nebeneinander verschiedener Antworten und Lösungen, sondern um das gute alte Entweder-oder-Spiel. Ja oder nein. Du oder ich. Schwarz oder weiß. Diese Alternative ist nichts weiter als eine neue Form, die selbst an die Macht will – und dabei über Leichen geht. Diese Alternative will nichts besser machen. Sie will an die Futtertröge. Bestimmen, was Sache ist, zum Mainstream werden. Jeder kennt das. Start-ups, die so tun, als ob alles vor ihnen nur Quatsch

gewesen sei. Revolutionen, die alles, was war, kurz und klein schlugen. Es geht um den Ersatz, nicht um Kompatibilität. In Wahrheit hat niemand eine Wahl. Diese Alternative ruft ständig Tina, Tina, Tina. There is no alternative. Richtig hingegen ist: Das ist keine Alternative.

Wolfgang Kraushaar weiß das aus eigener Erfahrung. Der Politikwissenschaftler am Hamburger Institut für Sozialforschung (HIS) gilt als wichtigster Forscher zur Geschichte der 68er und Protestbewegungen im Lande. Das, was man heute Alternativbewegung nennt, kam in den Sechzigerjahren auf die Welt – „als Kind des Wohlstands in der BRD und getragen von Wohlstandskindern, die einen Systemwechsel wollten – weg vom Kapitalismus, weg vom Wohlstand, weg von allem, was ihren Eltern wichtig war“. Kraushaar nennt die Haltung, die er als linker Studentenvertreter in Frankfurt am Main damals selbst hatte, heute schlicht „größenwahnsinnig“. Doch unter den Vorzeichen der späten Sechziger- und frühen Siebzigerjahre sah das anders aus.

Zur Mitte der Sechzigerjahre bekam das bis dahin makellose Bild des Wirtschaftswunders erste Risse. In den USA kämpfte die Bürgerrechtsbewegung für eine andere Gesellschaft und mehr Toleranz. Beat, Pop und Rock beendeten die Zeiten der angepassten, braven Unterhaltung – sie waren also Alternative, lange bevor dieser Begriff die Vielfalt von Popmusik beschrieb, die nicht dem Mainstream angehört. Der Grundtenor dieser Zeit lässt sich auf eine kurze Formel bringen: Hauptsache anders. Nur ein sehr kleiner Teil dieser Jugendbewegung fand sich in der linken Studentenbewegung wieder, die allerdings maximale Aufmerksamkeit durch Medien und Politik erhielt.

Doch das nutzte sich ab. Anfang, Mitte der Siebziger war die Revolution ins Stocken geraten. Mit Mao, Ho Chi Minh und Breschnew wollten viele nichts zu tun haben, erst recht nicht mit „K-Gruppen, Parteidisziplin oder den Zielen und Methoden der RAF“, erzählt Wolfgang Kraushaar. Die politische Linke, so der Forscher weiter, „wurde zunehmend orientierungslos – und auf ihrer ideologischen Endmoräne setzten sich nun Leute gegen Atomkraft ein, für die Gleichberechtigung, für den Schutz der

Umwelt, das Recht auf eigene Sexualität und viele andere Dinge, die nicht Mainstream waren“.

Das alles war manchmal schrullig, merkwürdig, verrückt. Aber es war der persönliche Kram der Leute, ihre persönlichen Anliegen, für die sie sich einsetzten. Kraushaar rechnet vor: „Ende der Sechzigerjahre war der Begriff der Bürgerinitiative praktisch unbekannt, zur Mitte der Siebzigerjahre gab es in der BRD mehr als 50 000 davon.“ Die Alternativbewegung war also nicht die Konkurrenz zur Norm, also keine Alternative, die bloß selbst an die Macht wollte, sondern eine Welle aus Vielfalt, eine „echte Zivilgesellschaft“, so Kraushaar, „die nicht aus Helden und Revolutionsführern bestand, sondern aus Leuten, die sich um ihren eigenen Kram kümmerten.“

Es wuchs die Einsicht: Die Alternative bist du selbst. Auch wenn der Begriff erst in den Neunzigerjahren bekannt und auf die Internet-Gründerwelle gemünzt wurde: Damals in den Siebzigerjahren entstand an vielen Orten eine echte New Economy, denn die Initiativen und ihre Menschen waren keineswegs so staatsfixiert, wie das heute in der Szene üblich ist. Es gab nicht für alles Subventionen. Und wer nicht im System und mit dem System arbeiten wollte, musste sich selbst etwas anderes einfallen lassen. Die Alternativbewegung war enorm unternehmerisch.

In manchen Städten wie in Frankfurt am Main oder Westberlin schuf sich die Alternativbewegung eine eigene Infrastruktur: Es gab alternative Kindergärten, die „Kinderläden“, es gab alternative Kneipen und Imbissbuden, Metzger, Bäcker, Druckereien und Buchläden, alternative Ärzte, Rechtsanwälte und Steuerberater und natürlich eine Unmenge an Selbsthilfegruppen zu allem Möglichen. Heute würde man von Netzwerken und Communitys sprechen – und wer genau hinsieht, erkennt den Geist der alten Alternativbewegung in vielen von dem, zu dem man heute „social networks“ sagt.

Das gilt im umfassenden Sinn, auch was die Abhängigkeiten in solchen Netzwerken angeht.

Die Alternative suchte man aus freien Stücken, aus einer bestimmten Haltung und Überzeugung heraus. Das führte dazu, dass der Aufbau einer Alternative gleichsam zur Konstruktion der eigenen kleinen Welt wurde. Man schuf sich eigene Netzwerke, arbeitete im alternativen Betrieb, die Kollegen waren gleichsam Freunde, mit denen man auch noch in alternativen Wohnprojekten zusammenarbeitete. Bereits vorhandene Meinungen und Einstellungen bestätigte man sich im Milieu beständig. Kritik, Diskurs und konstruktive Selbstzweifel waren ausgesperrt. Kontakte in die restliche Welt waren spärlich.

Sicher lebte nur ein kleiner Teil der Alternativbewegung so – aber dieser Teil war einflussreich, bestand aus Leit- und Vorbildern, die die Kultur besonders prägten: „In der Alternative ging man mehr oder weniger vollständig auf. Und einige bemerkten irgendwann erschrocken, dass sie zu dem, was sie nun machten, gar keine Alternative mehr hatten“, berichtet Kraushaar. „Sie hatten ihre Gegenwelt zu einer Festung ausgebaut, zu einem geschlossenen System – und nicht wenige waren von ihrer selbst gewählten Alternative vollkommen abhängig.“ Die Alternativen bemerkten, dass sie aus den von ihnen selbst geschaffenen Verhältnissen nicht so einfach rauskamen.

Wer will auf einen Schlag den Job, die Freunde, die Wohnung und sein Weltbild verlieren? Wer ausreichend klug und selbstkritisch war, schob die Schuld nicht „dem System“ in die Schuhe. Doch viele wählten stattdessen lieber den Plan B des alten Starrsinns, mit dem sie ihre Verhältnisse bedingungslos verteidigten. So kam die Alternativbewegung in den Ruf, aus starrsinnigen Besserwissern zu bestehen, die gern von Toleranz und Offenheit redeten, sie aber allen, die nicht ihrer Meinung waren, absprachen.

Im Jahr 1980 gründeten sich Die Grünen als Partei, und die Alternativbewegung verfestigte sich allmählich. Man setzte sich das Ziel, die alte Norm durch eine neue Norm zu ersetzen.

Statt Optionen war nun wieder eine Option angesagt, Einzahl, Singular. Die Alternative gewann Einfluss und Macht, längst ist sie zum Mainstream

geworden – und das „Anderssein ist entwertet, weil es kein Drinnen und kein Draußen mehr gibt – und damit auch niemand mehr weiß, wozu die Alternative denn gut sein soll“, sagt Kraushaar.

Eine Alternative ist preiswert zu haben – keiner nimmt sie ernst. Zumindest wenn es um die Alternative geht, von der die alte Welt geredet hat, die, die sich als Entweder-oder verstanden hat und die allen auf die Nerven geht. Ihr ständiges Tina-Geschrei etwa, ihre permanente Alarmbereitschaft, ihre Behauptung, dass ohne sie die Welt unterginge – was nie etwas anderes bedeutet als: ihre Welt.

So kommt man nicht weiter.

Wie aber gelangt man zu Alternativen, die sich nicht als allein seligmachende Lösung verstehen, also als neue Doktrin, sondern als Alternativen, die ein Angebot machen, einen Verbesserungsvorschlag? Dazu braucht man eine „andere Intelligenz“, würde Bernhard von Mutius sagen.

4. Alternativen denken

Der Autor, Zukunftsforscher und Berater ist eine Art Synchronübersetzer zwischen Industrie- und Wissensgesellschaft. Geboren 1949, wird er ein Kind der 68er-Bewegung, lebt als linker Studentenvertreter in der Alternativbewegung der Siebzigerjahre, ohne zu vergessen, dass das Wort Alternative nur im Plural einen Sinn ergibt. Seit den Achtzigerjahren berät von Mutius Unternehmen und Organisationen, die auf der Suche nach Optionen sind, man könnte auch sagen: die ihre Zukunft gestalten wollen. Eigentlich läuft das Denken in Alternativen ja genau darauf hinaus: Was könnte man tun, wenn man nicht täte, was man gerade macht? Die „Andere Intelligenz“ ist ein Konzept, das von Mutius 2004 in Buchform veröffentlichte – und das auf einer Formel aufbaut, die Alternativen eine Schlüsselrolle in der Wissensgesellschaft gibt. Sie bestünden, sagt von Mutius, aus „ernsthaftem Nachdenken in Verbindung mit Experimenten. Man hört nicht mehr auf Tina, there is no alternative, sondern auf Mona –

more options, noble alternatives, mehr Wahlmöglichkeiten und großzügige Alternativen.“

Großzügig, das hat nichts mit der alten Ausschließlichkeit, der einen Lösung, dem Optimum zu tun. Großzügig passt auch nicht in die Welt der Komplexitäts- und Qualitätsreduzierer, deren Controllerwahn die Organisationen lähmt. Mehr Optionen? Mehr Vielfalt? Großzügige Alternativen? Mann, das kostet doch!

Großzügigkeit ist das Gegenteil des heute so beliebten „Fokussierens“ und „Optimierens“, dieser Lieblingstätigkeit des alten Managements, bei dem der Blickwinkel ganz eng eingestellt wird, der Bildausschnitt ganz klein wird, bis man nur noch das grobe Raster sieht, weil das ja angeblich genügt.

Von Mutius nennt so etwas „Flachatmertum“. Das alte Fundi-Denken, dessen Vertreter „einem Augenblickspragmatismus erliegen, in dem andere Perspektiven keine Rolle spielen“. Es ist nichts dagegen zu sagen, wenn man sich auf etwas konzentriert. Wenn man allerdings nichts anderes mehr tut als das, nicht nach links und rechts guckt, dann geht das nicht lange gut. Umfassend denken, nachhaltig, wie man heute sagt, ist nötig, weil es der Schaffung neuer, besserer Lösungen dient.

In der Konsumgesellschaft waren deshalb Thinktanks und Zukunftsforscher angesehen – denn ihr Geschäft bestand darin, in Szenarien zu denken, in Möglichkeiten. Szenarien sind Werkzeuge zum Weiterdenken. Offenes Denken braucht einen Weitwinkelausschnitt, der möglichst vieles erfasst.

Der Goldstandard der Wissensgesellschaft heißt: das andere suchen, weil es schlauer macht. Dazu muss man, sagt Bernhard von Mutius, „bereit sein, sich mit mehr auseinanderzusetzen als mit dem, was man selber will. Es geht darum, das andere und die anderen in sein Denken hineinzuholen. Intelligentes Denken ist einschließendes Denken.“

Die neue, die andere Intelligenz ist Inklusion. Das ist der tiefe Sinn hinter

der alten Weisheit, dass „Wissen die einzige Ressource ist, die sich durch Teilung vermehrt“. Wissensgesellschaft schließt mit ein, nicht aus.

Das bedeutet das Ende der alten Alternative als zweitbeste Lösung oder als Konkurrenz zum Bestehenden – und der Anfang der echten Alternativen, die „das Bestehende nicht zertrümmern und die das, was sein könnte, das Neue, wiederum das Vorhandene konstruktiv nutzen – also eine Art Zweisprachigkeit des Denkens“, wie von Mutius es nennt.

Dazu muss man lernen, das andere auszuhalten, von ihm zu lernen. Das ist kein schlechter Plan, sondern einer, der das echte Land der unbegrenzten Möglichkeiten erschafft.

Dort braucht niemand mehr einen Plan B.

Weil in allem und immer Plan A gilt. A wie: Geht auch anders. ■