

Perspektivwechsel: Anliegen statt Ziele oder Interessen

Zielorientiert zu arbeiten ist heute so selbstverständlich geworden, dass wir es häufig für die einzig mögliche erfolgversprechende Arbeitsweise halten, besonders im Unternehmenszusammenhang. Dabei ist dies erst ein Kind der Moderne, des Rationalismus; zuletzt mussten die Ziele auch noch SMART sein. Ein sehr erfolgreiches Konzept, auf dem unser heutiger Erfolg und Wohlstand beruht. Und seine Krise.

Denn diese Denkweise hat Prämissen, die der heutigen Realität oft nicht entsprechen, zu komplex, unsicher, widersprüchlich, offen sind die Situationen und Prozesse, in denen gehandelt werden muss. Ziele müssen sich nämlich sinnvoll definieren lassen, sonst wird die Zieldenke schnell dysfunktional und teuer, wie etwa das tägliche Change-Zickzack in Unternehmen zeigt. Zwar sind die Dinge scheinbar mit Zielen leichter „in den Griff“ zu kriegen, versprechen doch exakte Zielsetzung, Planung, Umsetzung und Kontrolle die ersehnte Sicherheit und ein effizientes Vorankommen. Aber nur solange es nicht zu komplex wird und nichts Unvorhergesehenes eintritt, denn dann kommt es zu Blockaden, Konflikten, Krisen, Crashes. Offene Prozesse lassen sich nicht auf Dauer in geschlossene uminterpretieren: das Unvorhergesehene ist ihr Wesenszug. Und: offene Prozesse lassen sich nicht beherrschen, nur meistern!

Außerdem darf die Verfolgung der Ziele nicht zu hohe Schäden verursachen, die dann in einem zweiten Schritt „repariert“ werden müssen, wenn sie sich nicht mehr ignorieren lassen. Sei es der grassierende Stress und Burnout des Einzelnen*, sei es die beschleunigte Krisenanfälligkeit des Ganzen, viele der heutigen Schwierigkeiten beruhen auf der Überfokussierung der Zieldenke, d.h. den Scheuklappen schlüssig-optimierter Planung, die alle Hindernisse durch Kampf oder Ausblenden „überwindet“.

In bestimmten Bereichen ist aber auch eine wenig ziel-, dafür stark interessenorientierte Arbeitsweise üblich. Etwa in basisdemokratischen, partizipativen Organisationen wie vielen Bildungsinstitutionen, freien Schulen und NGOs. Oder in der Politik, wenn es primär um das Erreichen von Mehrheiten geht, und in der Verwaltung, wenn dort die Anwendung von Recht nach den Gesichtspunkten von Gleichheit und Gerechtigkeit im Vordergrund steht. Oder in der systemischen Beratungsarbeit, die insbesondere in ihrer Anfangszeit drohte, vor lauter Kreisbewegungen kaum mehr die Sache voranzubringen. In allen diesen Fällen besteht der Perspektivwechsel darin, von der stark betonten Interessen-, Macht-, Werte- oder Beziehungsebene – ohne diese zu reduzieren – stärker auf die Sache zu fokussieren und dadurch eine gerichtete Miteinander-Dynamik freizusetzen. Denn letztlich hat in allen diesen Bereichen die Arbeit den Zweck, die jeweiligen Verhältnisse (gemeinsam) zu gestalten.

Der anliegenorientierte Ansatz verbindet das Beste aus beiden Welten. Er arbeitet mit Anliegen statt Zielen, einem Konzept, das viele Vorteile der Zieldenke behält, aber deren Nachteile vermeidet. Und er übernimmt die wichtigen Belange der Interessenperspektive wie Beteiligung oder Gerechtigkeit. Verkürzt formuliert sind Anliegen „gerichtetes Miteinander“, d.h. Orientierungsvorgaben, die den Zusammenhang, in dem sie stehen, nicht negieren, sondern einbeziehen. Dadurch können sie ähnlich gerichtet und dynamisch sein wie Zielkonzepte, bleiben aber verbunden. Und durch die ständige Rückkopplung im Miteinander (Stimmigkeit) entsteht ein „Navigieren auf Sicht“ entlang des Anliegens.