

Wenn alles funktioniert

Es fehlt uns nicht an Zielen. Im Gegenteil. Selten war so klar formuliert, was erreicht werden soll, in welchem Zeitraum, mit welchen Mitteln und anhand welcher Kennzahlen. In Organisationen ebenso wie im persönlichen Leben. Ziele strukturieren Entscheidungen, geben Richtung vor und schaffen Vergleichbarkeit. Das ist nicht falsch. Es ist funktional.

Dennoch lässt sich beobachten, dass diese Klarheit etwas überdeckt. Nicht abrupt oder spektakulär. Eher schleichend. Je präziser Ziele werden, desto selbstverständlicher ersetzen sie etwas, das früher davor lag: Orientierung. Sie wird nicht mehr gesucht, sondern vorausgesetzt und gilt als vorhanden, solange Ziele erreicht werden.

Dabei ist Orientierung etwas anderes als Zielklarheit. Ziele beantworten die Frage, wohin man will. Orientierung beantwortet die Frage, wo man steht – und auch, wo Grenzen verlaufen. Diese Unterscheidung wirkt zunächst theoretisch. Im Alltag fällt sie kaum auf. Beides scheint sich gut zu ergänzen, solange es läuft.

Auffällig wird der Unterschied erst dann, wenn alles funktioniert. Wenn Prozesse greifen, Ergebnisse stimmen und Abläufe reibungslos sind. Gerade dann entsteht gelegentlich ein merkwürdiges Gefühl von Leerlauf. Nicht im Sinne von Stillstand, sondern im Sinne von innerer Unschärfe. Man kommt zwar voran, weiß aber nicht mehr genau, wovon man eigentlich weggeht – und wofür.

In solchen Momenten wird meist nachjustiert. Ziele werden präzisiert, Zeitpläne angepasst, Maßnahmen verschärft. Das ist konsequent gedacht und doch greift es oft zu kurz. Denn das, was fehlt, lässt sich nicht messen. Es taucht in keiner Kennzahl auf. Es ist kein Defizit im System, sondern eine Verschiebung im Denken.

Woran merken wir eigentlich, dass uns Orientierung fehlt, obwohl scheinbar alles funktioniert? Vielleicht daran, dass Entscheidungen zwar effizient, aber zunehmend erklärungsbedürftig werden. Dass Gespräche mehr rechtfertigen als klären, oder dass Geschwindigkeit zur Antwort auf Fragen wird, die eigentlich Innehalten erfordern.

Orientierung zeigt sich nicht in Ergebnissen. Sie zeigt sich davor. In der Art, wie Fragen gestellt werden. In der Selbstverständlichkeit, mit der Grenzen akzeptiert werden. Und darin, ob Ziele als Mittel oder als Ersatz für Richtung verstanden werden.

Diese Verschiebung lässt sich nicht korrigieren, indem man neue Ziele setzt. Sie lässt sich nur wahrnehmen. Vielleicht ist das der Punkt, an dem es wieder beginnt.