

Hase und Igel
Zur Konzeption eines
qualitätsbasierten
Medienmodells

von Bodo Hombach

Beitrag im Focus-Jahrbuch 2009

Der Hase zählte: „Eins, zwei, drei“, und los ging es wie ein Sturmwind den Acker hinunter. Der Igel aber lief nur etwa drei Schritte, dann duckte er sich in die Furche und blieb ruhig sitzen. Und als der Hase im vollen Lauf am Ziel ankam, rief ihm die Frau des Igels entgegen: „Ich bin schon da!“ Der Hase war nicht wenig erstaunt. „Das geht nicht mit rechten Dingen zu“, rief er. „Noch einmal gelaufen!“ Und fort ging es wieder, dass ihm die Ohren am Kopf flogen. Die Frau des Igels aber blieb ruhig an ihrem Platz sitzen, und als der Hase oben ankam, rief ihm der Igel entgegen: "Ich bin schon da!" - Der Hase war ganz außer sich vor Ärger und schrie: „Noch einmal gelaufen, noch einmal herum!“ „Meinetwegen“, gab der Igel zurück. „Sooft du Lust hast.“ - So lief der Hase dreiundsiebzigmal. Beim vierundsiebzigsten Male aber kam er nicht mehr ans Ziel. Mitten auf dem Acker fiel er zu Boden und war tot. - Der Igel aber nahm seinen gewonnenen Golddukaten und die Flasche Branntwein, rief seine Frau von ihrem Platz am Ende der Furche, und vergnügt gingen beide nach Hause. - Und da sie nicht gestorben sind, leben sie heute noch.

Das alte Märchen der Gebrüder Grimm ist noch längst nicht antiquiert. Es eignet sich gut als Metapher für lineare Systeme (Ackerfurche), in denen der Einzelkämpfer rennt, sinnlos und deshalb ergebnislos bis zum Umfallen, weil er nur den eigenen Beinen und den scheinbar festen Regeln vertraut und die komplexere Logik der neuen Wirklichkeit nicht erkennt. Wie bisher starrt er auf den einen Punkt in der Ferne und will aus seiner Rille nicht heraus. Das räumliche, ganzheitliche Sehen hat er noch nicht entdeckt. Er kann rudern und baggern so viel er will, der Wettlauf ist für ihn verloren, schon mit dem ersten Schritt. – Anders der scheinbar dumme Igel mit seinen kurzen, krummen Beinen und der so glanzlosen Bodenhaftung. Er hat Köpfchen. Er weiß, worum es geht und wie es geht. Er rast nicht heldenhaft einsam durch die Furche, wo er nur verlieren kann, sondern besetzt den Raum und hat ein dynamisches Erfolgssystem. Es heißt „Partnerschaft“ und „Kooperation“. Er ist „vernetzt“ mit seiner „besseren Hälfte“. Beide gehen arbeitsteilig und kräfteschonend vor. Wie ein guter Judoka benötigen sie weniger eigene Kraft, sondern die des Gegners, um diesen auf

die Matte zu legen. Der „Hase“ kann machen, was er will: Alles wendet sich gegen ihn. Er rackert sich ab – gegen sich selbst. – Den „Igel“ fliegt es zu. Mit kleinen, intelligenten Steuerungsimpulsen nutzen sie die umtriebigen Kräfte und lassen sie für sich arbeiten. Mit dem ersten Schritt sind sie schon am Ziel, „just in time“. – Und der Golddukaten gehört ihnen.

Die heutige Medienlandschaft ist dem gefährlichen Parcours in der Ackerfurche nicht unähnlich. Da rennen einige panisch herum, sehen in jedem Versuchsballon den neuen Trend und in jeder Mode eine neue Welt, sie hoffen auf schnellen Sieg und verfeuern ihre Kräfte oder locken als Ratgeber andere in die verhängnisvolle Furche. Nur einen angeblichen aktuellen Marktvorteil im Auge, sind sie blind für die tatsächlichen Gegebenheiten und ohne eine langfristige Perspektive. Die anderen analysieren die Situation (auch die Eitelkeiten ihrer Konkurrenten) und machen sich die Chancen des Systems zunutze. Sie wollen nicht irgendwo unterwegs sein, sondern die Landschaft erkunden und dazu den richtigen Weg betreten, und das ist bekanntlich der alles entscheidende Schritt. Sie sind aber auch bereit, sich in der Krise anzupassen, durch richtige Maßnahmen zur rechten Zeit die Gefährdung des Ganzen nicht Option werden zu lassen. Sie nehmen für ihre Vorsorge Beschimpfung und Spott hin, das ist ihnen allemal lieber, als irgendwann unter schlimmerem, dann berechtigtem Schimpf einen Bankrott verantworten zu müssen.

Da geht es dann nicht nur um die „Mengenlehre“ von Auflagenhöhe und Umsatz. Moderne Betriebe – und erst recht ein multimediales Konzept – sind nicht nur arithmetisch zu erfassen. Man zählt oder sammelt nicht wie noch im 19. Jahrhundert. Heute gelten eher die Gesetze der Algebra und der höheren Mathematik. Sie beschreiben das Zusammenspiel von Variablen und Konstanten. Sie stellen Funktionsgleichungen auf, bestimmen Grenzwerte und dynamisch vernetzte Prozesse. Der Betrieb der Zukunft ist ein „soziales Kunstwerk“ mit geplanten Abläufen und gewollten „Spannungsbögen“, die der ständige Austausch mit der Gesellschaft mit sich bringt. Agieren im „geschlossenen Raum“

ist verpönt als „altes Denken“. Damit nähern sich auch moderne Medienkonzerne den Eigenschaften des Objektes an, das sie beschreiben: der von Menschen besiedelten und erfahrbaren Welt. Was die Menschen interessiert ist Thema, nicht das, was Journalisten an Schreib- oder Schneidestischen für interessant halten.

In diesem Koordinatensystem bestellt die WAZ Mediengruppe ihr Feld. In Deutschland gibt sie elf Tageszeitungen heraus mit einer Druckauflage von 1,5 Millionen Exemplaren. Sie werden flankiert von erfolgreichen Anzeigenblättern mit wöchentlich über 7,5 Millionen verteilten Exemplaren. Die Gruppe hält Mehrheitsbeteiligungen an elf lokalen Radiosendern und einem TV-Sender in Nordrhein-Westfalen. Auch im wichtiger werdenden Magazinbereich und bei zahlreichen Fachzeitschriften (112 verschiedene Titel) zeigt sie Flagge, nicht zu schweigen von einem großen Internetportal, wo die Karten wieder ganz neu gemischt werden und die Spielregeln erst noch entstehen. Zudem engagiert sie sich im Ausland mit Schwerpunkt in Österreich und den Balkanländern. In 16 eigenen Druckereien drehen sich die Walzen, und rund 18.000 Mitarbeiter haben einen Widerwillen gegen leeres Papier. Sie füllen die Spalten und Seiten, sorgen für Text und Bild und spiegeln darin die Welt.

Entscheidend ist: Dies alles ist kein Konglomerat, kein von einer sammelwütigen Planierdraupe zusammengeschobener Medienhaufen, sondern ein abgewogenes, immer klarer werdendes Konzept, wo wir sehr genau wissen, was wir wollen, aber auch, was wir nicht wollen. - Ein klassischer Familienbetrieb entwickelte sich zum weitverzweigten Medien-Dienstleister mit breiter Farbenpalette und Tiefenschärfe, der sich vielstimmig an den großen Erzählungen unserer Zeit beteiligt und sich den Zeitgenossen als unermüdlicher Verstehensversuch ihrer Welt zur Verfügung stellt.

Das sieht aus wie Technik und Strategie, ist aber vor allem Inhalt, genauer: Bei uns sind Technik und Strategie vom Inhalt nicht zu trennen. Auch darin unterscheiden sich nämlich die „Hasen“ von den „Igel“n. Für die fleißigen Renner und Hakenschläger ist alles „Meterware“, die man achtlos von der Stange schneidet. Sie sind in allen Sätteln gerecht,

mit allen Wassern gewaschen, von allen Hunden gehetzt und zu allen Schandtaten bereit. Ihren Kunden definieren sie nur als Marktsegment. Er soll zahlen mit Geld und Lebenszeit, breit, flach und massenhaft. Dafür braucht es keine Redaktionen und eigene News-Desks, sondern nur noch verschiedenste „Zulieferer“, die den feuchten Finger in den Wind halten, um die neuen Topseller aus Amerika aufzuspüren und einzukaufen oder abzukupfern und online oder sonst wie zu versenden. Den Konsumenten halten sie mit albernen Spielchen in der Tretmühle seiner Bedürfnisse am Draht oder Flachschild. Qualität wäre anstrengend und teuer. Ein mulmiges Gerücht verkauft sich besser als eine sauber recherchierte Wahrheit. Es füttert die Laufkundschaft mit Fastfood als Dickmacher ohne Nährwert, und die Richterskala des schlechten Geschmacks ist nach unten offen. Für sein Geld kann der Kunde schließlich verlangen, dass man an seine niedrigsten Instinkte appelliert, und wenn Dieter Hildebrand gar nicht so viel abschalten kann, wie er nicht sehen möchte, erscheint er den Junkies des Medienkonsums als einsamer Rufer in der Wüste, den man getrost belächeln kann.

Aber so einsam ist er nicht, und vielleicht sind die „Gestriegen“ die Modernen von übermorgen. Überhaupt zeichnen sich gerade vor dem bunten Tinnel der Marktschreier die Gesichtszüge der Qualitätsmedien immer deutlicher ab. Und so gibt es auch die anderen, die in ihren Lesern, Usern, Zuschauern und Hörern ein persönliches Gegenüber sehen, dem sie sich verpflichtet fühlen und das sie nicht unter Wert behandeln. Ihm wollen sie Orientierung bieten in einer zunehmend unübersichtlichen Welt, ohne ihn mit „schrecklichen Vereinfachungen“ abzuspeisen.

Ein solches Programm „ist“ keine Moral, aber es „hat“ eine. Die zentralen Begriffe heißen Verantwortung und Relevanz. Der oft verpönte öffentlich-rechtliche Sektor hat sicher seine Sündenfälle, aber gewiss seine Verdienste. Er hat einen Standard gehalten, der den Verfall der Nachrichtenkultur in unserem Lande gebremst hat.

Der Ethiker und Philosoph Hans Jonas (Hauptwerk: „Das Prinzip Verantwortung“) unterschied einmal zwischen privater und öffentlicher Verantwortung am Beispiel von Eltern

und Staatslenkern. Die elterliche Zuständigkeit bezieht sich auf ganz nahestehende Individuen, die man selbst in die Welt gesetzt hat und deren Wohlergehen einem auf elementare Weise am Herzen liegt. - Demgegenüber ist die Verantwortung des Staatsmannes anonym. Das Objekt seiner Aufgaben hat kein Gesicht. Allzu konkrete private Interessen und Bindungen schaden seinem Handeln sogar und gefährden dessen Verbindlichkeit für das allgemeine Wohl.

Beide Verantwortungsbereiche unterscheiden sich nicht nur durch das Objekt ihres Handelns. Eine gravierende zeitliche Komponente kommt hinzu. Eltern begleiten ihren Sprössling vom Kleinkind bis zum Erwachsensein. Auf diesem Weg wollen sie ihn schützen, leiten, formen, auch gelegentlich und immer öfter zurücktreten, bis ihre Verantwortung endet. Dann wäre es sogar schädlich, sich weiterhin erzieherisch einzumischen. - Die Verantwortung des Staatsmannes hört dagegen nicht auf. Das Gemeinwesen ist permanent. Es übergreift Individuen und Generationen. Eine einzige Fehlentscheidung kann ein ganzes Jahrhundert vergiften und Millionen Menschenleben kosten. Kluge Weichenstellungen können das Dasein ganzer Regionen, Völker und Kontinente positiv beeinflussen und erträglich machen. Im innersten Kern jedes Gesetzes liegt das Bestreben, räumlich und zeitlich unbegrenzt gültig zu sein. Nur weil sich Menschen dabei irren können, muss man Gesetze verbessern, anpassen oder auch kassieren.

Die hier beschriebene Antinomie lässt sich schwerelos auf die Medienwelt übertragen. Der einzelne Leser oder Zuschauer hat die Verantwortung für seinen engen Bereich. Er muss entscheiden, welchen Attacken auf sein humanes Genom er sich aussetzen will, ob ihn der Artikel oder die Sendung dümmer oder klüger machen soll, ob er ihn aufrichtet oder niedermacht, ob er über sich selbst und den Gebrauch seiner Lebenszeit bestimmen will oder ob er sich zu Schleuderpreisen anbietet. Wenn er sich falsch entscheidet oder die Entscheidung anderen überlässt, ist der Schaden schlimm, aber überschaubar. – Die Programmacher des Medienbetriebs und die Weichensteller der Medienpolitik kommen am Jüngsten Tag nicht so leicht davon. Ihr Handeln prägt das Gemeinwesen. Es gibt eine struktu-

relle Verantwortungslosigkeit, die das Humanum der Weltgesellschaft zerrütten kann.

Im Zeitalter der Globalisierung bestätigt sich die Langfristigkeit und unbegrenzte Reichweite öffentlicher Verantwortung auf dramatische Weise. Es gibt nicht nur „die“ Atombombe, „das“ Ozonloch oder „die“ Gentechnik. Wir leben in deren Zeitalter. Staatsgrenzen sind reine Fiktion. Im Bereich des Geistes und der Ideen waren sie es immer. Politiker und Führungskräfte sind permanent mit den fernen Folgen ihres Handelns konfrontiert. Im Raumschiff „Erde“ ist Aussteigen unmöglich. Also geht es für Passagiere und Piloten immer ums Ganze. An diesem Maßstab, den Kant schon einmal gültig formulierte, müssen sie ihr Handeln messen. Wer das nicht erträgt oder einfach nicht kann, sollte die Finger davon lassen. - Die internationale Finanzkrise zeigt, wie gefährlich es ist, diesen Maßstab zu verlieren.

Eine solche Herausforderung braucht wenig neue Gedanken, sondern ein neues Denken. Genau dies ist das Kennzeichen eines jeden Paradigmenwechsels. Quantität schlägt um in Qualität. Es geht weniger um die Frage, wer das Spiel am besten spielen kann. Es geht um ein neues Spiel mit neuen Regeln und Zielen. Die Bühne ist und bleibt die alte, aber es beginnt ein ganz neues Stück. Man darf gespannt sein, wie es ausgeht.

Pessimisten haben es leicht. Sie verweisen auf die unterentwickelten Fähigkeiten der Beteiligten. Menschen seien für komplexe Aufgaben nicht geschaffen. Experimente zeigen: Sie scheitern, wenn sie ein System steuern und im Gleichgewicht halten sollen, in dem mehr als vier Faktoren aufeinander einwirken. In modernen Systemen vernetzen sich aber tausende von Faktoren, an denen wir mit dicken Wurstfingern und groben Instrumenten hantieren. So darf es nicht wundern, wenn jede Lösung neue Probleme erzeugt, und sich manche davon kaskadenartig aufschaukeln wie der berühmte Schmetterling im brasilianischen Urwald, der mit einem Flügelschlag einen karibischen Wirbelsturm auslöst. Unsere Erfahrung ist gering, unsere Erinnerung löchrig, und selbst wenn wir das Beste wollen, funken uns dauernd Leidenschaften, Parteibücher und materielle Interessen dazwischen. Aber die Optimisten haben bessere Ar-

gumente. Sie wissen, dass die Masse gegensätzlicher Kräfte für ein gewisses Gleichgewicht des Ganzen sorgt. Solange wir in einer offenen und demokratischen Bürgergesellschaft leben, werden Fehlentwicklungen so frühzeitig sichtbar, dass man gegensteuern kann, bevor irreparabler Schaden entsteht. Gewiss fängt jeder Neugeborene bei Null wieder an und ist sozial oder historisch nicht klüger als ein neugeborener Neandertaler, aber inzwischen gibt es ein paar Routinen, Bräuche und Engramme im Langzeitgedächtnis der Menschheit, auf die man zurückgreifen kann.

In dieser Situation spielen Medien, ihr Umgang mit den Menschen und deren Umgang mit ihnen eine entscheidende Rolle. Sie transportieren Ideen. Sie bringen Argumente ins Spiel. Sie geben den Langsamen und Umständlichen eine Chance und den Opfern eine Stimme. Sie zwingen die eiligen Weichensteller, wenigstens ihre Motive offenzulegen. – Dafür steht ein enormes Instrumentarium zur Verfügung, und die Diversifizierung der Medien ist noch längst nicht zu Ende.

Albrecht Fabri, ein Essayist der 50er Jahre des vorigen Jahrhunderts, befürchtete für den Zeitungsleser (den Fernseher hatte er noch gar nicht so richtig entdeckt) einen schleichenden Wirklichkeitsverlust, denn die Lektüre der zusammengetragenen Fakten „entziehe ihn dem Anspruch der gelebten Welt zugunsten eines Regiments rigoroser Abstraktionen“ („Ein Mann liest Zeitung“ in: Albrecht Fabri „Der rote Faden“, 1950). Demgegenüber sei das Wort eines Dichters zwar auch Wort, aber eine eigene Realität und ganz anders zu bewerten. Vielleicht waltete hier der Wirklichkeitsverlust eines Kulturpessimisten, denn der Unterschied liegt nicht zwischen Zeitung und Literatur, sondern zwischen schlechter und guter Zeitung. In einem schlechten Artikel verflüchtigt sich die Nachricht. In einem guten taucht sie überhaupt erst auf. Ein gutes Foto belichtet nicht nur, es beleuchtet ein Stück der Realität, hebt es hervor und bewahrt es vor dem Vergessen. Ein schlechtes Foto stanzt ein Loch in die Welt. Wer nur „knipst“, entwertet sein Bildmotiv wie früher der Schaffner die Fahrkarte.

Die WAZ Mediengruppe hat sich diesen Erfordernissen in den letzten Jahren konsequent ausgeliefert und angepasst.

Am unruhigen Südrand Europas hat sie sich markant positioniert durch den Einstieg in politisch unabhängige und ökonomisch solide geführte Medien, erstmalig auch bei einem albanischen Fernsehsender („Vizion+“), einem familienorientierten Informationskanal mit Nachrichtensendungen, politischen Talkshows und Unterhaltungsformaten. Die erfolgreichste Sendung heißt übersetzt „Vermisst“ und setzt sich für die Aussöhnung der Völker auf dem Balkan ein. Gesucht werden Menschen, die in den Wirren des Kosovo-Kriegs verschwunden sind und deren Schicksal die Sendung aufzuklären versucht.

Bedrohte Zeitschriften auf einem schwierigen Markt (z.B. Frauenzeitschriften) wurden in ein Magazinportfolio eingebunden, in dem mehrere Titel koordiniert agieren können. Die Kooperationsvereinbarung zwischen WAZ und WDR stellt das gemeinsame Ziel, den Adressaten Qualitätsjournalismus zu bieten, über die Hindernisse unterschiedlicher Unternehmenskulturen und medienrechtlicher Grundlagen. Der künstlich geschürte Konflikt zwischen Zeitungen, die „bewegte Bilder“ ins Internet setzen, und Sendern, die ihre Sendungen ebendort programmbezogen verbreiten wollen, hat an Schärfe schnell verloren. Oft nimmt ein gelebtes Beispiel pragmatischen „Laissez-faires“ den ideologischen Reinlichkeitsfanatikern den Wind aus den Segeln.

Hier soll kein Katalog der schon eingeleiteten und anstehenden Entwicklungen folgen. Die genannten Beispiele sind Indizien für eine Haltung, aus der sich die neuen Realitäten ergeben. Sie müssen nicht mit Vollgas betrieben werden („Hase“), sondern können sich Umsicht und Gelassenheit erlauben („Igel“). In ihrem Poesiealbum steht der Brecht-Spruch: „Es geht auch anders, aber so geht es auch.“ - Wer in der bewegten Medienlandschaft mithalten will, darf nicht den Ehrgeiz haben, immer und überall der Erste zu sein. Dann nämlich muss er den vollen Gegenwind niederkämpfen und wird rasch ermüden, während sich die Verfolger in seinem Windschatten einrichten und ihre Kräfte schonen. Auch wer sich ständig umsieht, um die Konkurrenten im Blick zu behalten, wird nicht weit kommen. Überhaupt geht es nicht um Spurt oder Abfahrtslauf, sondern um eine zukunftsfähige Idee, einen langen Atem und eine kluge Öko-

nomie der Kräfte. Langläufer haben die besseren Chancen, oft ist Slalom angesagt, und manchmal muss man nur in aller Ruhe abwarten.

Drei Zonen der Unternehmenskultur bedürfen dabei ungeteilter Aufmerksamkeit und kontinuierlicher Zuwendung:

Professionalisierung der Mitarbeiter. Das ist nicht nur Ausbau ihrer (technischen) Fertigkeiten, sondern auch ihrer (mental)en Fähigkeiten und der Bereitschaft, sie einzusetzen und sich zu identifizieren mit unserem gemeinsamen Projekt. Nichts ist teurer und gefährlicher als gegängelte und frustrierte Mitarbeiter, die über kurz oder lang mit innerer Kündigung reagieren. Dabei sind organisierte „Frustrierer“ Legion. Sie wollen Frust erzeugen, um dann davon als „organisiert“ zu leben. Ihre Mitläufer sitzen freundlich nickend in den Konferenzen, beschäftigen sich intensiv mit Rankämpfen innerhalb ihres Rudels, und wenn etwas schief läuft, hupen sie theatralisch, aber ohne vorher den Fuß auf die Bremse zu setzen. Das Endstadium ist passive Sabotage: Man lässt die Sache vor die Wand laufen, obwohl man sie retten könnte. Die, die in Zukunft gemeinsam „die Karre ziehen wollen“ und alles zum Guten wenden werden, benötigen Kraft, um sich davon abzugrenzen.

Optimierung der Arbeitsabläufe, nicht durch exponentiell anschwellende Regelwerke, sondern durch die Beseitigung von Umwegen und „kalten Lötstellen“. Gefragt sind nicht die Crashprogramme rasch wechselnder „Soldatenkaiser“, deren unbedachten Aktionen immer eine breite Blutspur frustrierter Mitarbeiter hinterlassen, sondern die behutsame Entwicklung positiver Regelkreise, die ihren Brennstoff möglichst selbst erzeugen und bei jedem Zyklus das Gesamtsystem stabilisieren helfen. Synergie, Kooperation und Gemeinsamkeit in der Vielfalt sind die Mittel, um Qualität und nicht Masse zu sichern.

Suche nach Partnern, Hilfstruppen und neuen Ressourcen. Die moderne Medienwelt ist nicht gekennzeichnet durch weiße Flecken auf der Landkarte, die man erobern müsste - möglichst als Erster und möglichst exklusiv, sondern durch pulsierende, multipolare Kraftfelder, die sich voneinander unterscheiden wollen, aber gerade deshalb einander brauchen. Sie haben verschiedene Kompetenzen

und fokussieren auf wechselnde Bereiche, mal mit Weitwinkel, mal mit Makro- oder Teleoptik, mal mit scharfer Restlichtverstärkung und mal mit Weichzeichner oder opulentem Starlightfilter. Da ist keiner, der nicht vom anderen lernen könnte, und in der kleinsten Hütte kann jemand große Gedanken und Visionen haben. – Viel Kraft wurde z.B. bis heute durch die Revierkämpfe zwischen privatrechtlichen und öffentlich-rechtlichen Organismen vergeudet. Wer regelmäßig Tagesschau sieht, will auch seine Abo-Zeitung, um mehr Hintergründe aus seiner Stadt, seinem Land und der Welt zu erfahren. Beide haben es mit demselben Menschen zu tun, und der ist kein „duales System“. – Die WAZ-Gruppe hat mit ihrer pragmatischen WDR-Partnerschaft mehrere Schatten übersprungen – natürlich unter „Verrat“-Rufen von vielen Seiten, aber was spricht gegen ein Bündnis, bei dem die Partner nur gewinnen? So ist z.B. die neue Minderheitsbeteiligung der Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung mit Sitz in London (EBRD) eine gute Gemeinsamkeit. Dieses Haus hat ein vorbildliches „Corporate Government“ und genießt damit höchste Autorität, was auf den Partner abfärbt, weil er sich auf gleiche Kriterien verpflichten muss. Und dass wir uns nicht verlieren, dafür sollte gesundes Selbstbewusstsein sorgen können. - In der Oper „Capriccio“ von Richard Strauss zanken sich der Poet und der Komponist, was wichtiger sei, die Worte oder die Musik. Die kluge Dame des Hauses hört eine Weile zu. Dann nimmt sie den Streithähnen das Notenblatt aus der Hand und sagt: „Euch gehört der Text oder die Musik. - Mir aber gehört das Lied.“

Gewiss geht es nicht ohne Konflikte, aber in jeder Situation kann man eher falsch oder eher richtig handeln, und das Leben besteht nicht immer aus klaren „Wenn-Dann“-Entscheidungen. Im Gegenteil. Weniges ist so gefährlich wie falsche Alternativen. Sie pflastern den Weg in die Katastrophe. - Als der griechische Philosoph Diogenes mit den Athenern in den Krieg zog, fiel seinen Kameraden auf, dass er zwar einen Bogen, aber keine Pfeile mitgenommen hatte. „Womit willst du schießen?“ fragten sie ihn unter spöttischem Gelächter. – Diogenes ließ sich nicht aus der Ruhe bringen. „Ich nehme die Pfeile, die der Feind herüber-

schießt.“ – „Hoho, und wenn er nun keine schießt?“ – „Dann brauche ich auch keine.“

Der Charme dieser Anekdote liegt nicht in den Erfolgsaussichten einer Strategie, auch nicht nur in der geschliffenen Pointe. Er liegt vor allem in der buchstäblich entwaffnenden Souveränität einer Haltung. Sie verweigert sich der falschen Alternative sturen militärischen Denkens. Schon vor der Schlacht geht sie davon aus, dass das Leben danach irgendwie weitergeht. Unter zwei Möglichkeiten wählt sie die dritte.

Man hat einmal Schachspielern eine Brille aufgesetzt, wie sie die Werbewirtschaft verwendet, um die Augenbewegungen ihrer Adressaten zu registrieren. So kriegt man heraus, wohin diese blicken, wenn sie das Plakat oder das Schau- fenster vor sich haben. Das Ergebnis war verblüffend. Der schlechte Schachspieler sah nur die „Materialität“ des Spiels. Er sah nur seine Figuren, kämpfte verbittert um deren Erhalt, ärgerte sich, wenn er eine verlor, hatte keinen Spaß am Spiel und verlor es fast immer. Der gute Schach- spieler sah weniger die Holzfiguren. Er sah die Zwischen- räume, die Einflusszonen, die Kraftlinien. Er knüpfte ein möglichst pfiffiges Netz und opferte auch mal eine Holzfi- gur, um es immer intelligenter (auch schöner) zu gestalten. Er hatte Vergnügen am Spiel und gewann es in aller Regel.

Das bringt mich zurück zur Hase-Igel-Geschichte. Sie ent- hält noch ein Element, das den Gebrüdern Grimm offenbar wichtig war: Der Gewinner trägt nicht nur den Golddukatn nach Hause, sondern auch noch eine Flasche Branntwein. Die „Igel“ sind nicht nur Sieger, und die Kasse stimmt, sie haben auch noch Freude an der ganzen Veranstaltung. Da ist Spannkraft und Eleganz, Funktionalität und gelungenes Design. Sie erleben und genießen die Leichtigkeit des Seins. Sie empfinden ein heiteres „Wohngefühl“ in der Welt, die sie so intelligent und sinnenfroh gestaltet haben. Sie prostern sich zu und werden sich im Laufe des Abends noch näher kommen. Das ist in ihrem Fall nicht ganz leicht, aber sie haben noch immer einen Weg gefunden. Es werden sich viele zusammenfinden, um in der WAZ Mediengruppe den Weg der Kooperation und Gemeinsamkeit zum neuen überzeugenden Spirit zu machen.

