

Inhalt

Vorwort: Auftrag	9
1. Woran man die Gutmenschen erkennt	15
1 Besserwisser: Die Müsler, die nie wollen	17
2 Gerechtigkeitsfanatiker: Unerbittlich sozial	23
3 Idealisten: Hilfreichtum und Gutgewissen	33
4 Machtlose: Unrat unterm runden Tisch	40
5 Helfersüchtige: Opfer für die guten Täter	50
6 Revolutionäre: Diktatur und andere gute Absichten	63
7 Kuschelchefs: Harmoniewall gegen Machtverfall	73
8 Angsteltern: Wer schwache Kinder hat, ist nie allein	83
9 Moralisten: Was sie wirklich wollen	94
2. Woran die Gesellschaft der Gutmenschen krankt	105
10 Harmoniesucht: Zoffen zu Hause – Kuscheln im Büro	107
11 Kapitalismushass: Schule der Duchschnittsmacher	117
12 Konsensstreben: Jasagergesellschaft mbH	126
13 Statusbesessenheit: Symbole statt Leistung	135
14 Schwächebedürfnis: Da menschtelt es prächtig	144
15 Verantwortungsscheu: Die Suche nach dem Schuldigen	154
16 Sensationsgier: Brot und Spiele	164



FSC

Mix

Produktgruppe aus vorbildlich
bewirtschafteten Wäldern und
Recyclingholz oder -fasern

Zert.-Nr. SGS-COC-003091

www.fsc.org

© 1996 Forest Stewardship Council

Econ ist ein Verlag
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN 978-3-430-20041-7

© Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2010

Alle Rechte vorbehalten

Gesetzt aus der Caslon

Satz: Pinkuin Satz und Datentechnik, Berlin

Druck und Bindung: Bercker, Kevelaer

Printed in Germany

3. Was uns gesunden lässt: Menschenentwicklung	173
17 Wirkung als Kompass	175
18 Geistige Flexibilität	185
19 Die Macht des Dienens	195
20 Zugewinn durch Triebverzicht	204
21 Anerkennung statt Neid	214
22 Respekt für Verantwortungsträger	224
23 Der Menschenentwickler	232
24 Raum für Wachstum	241
Nachwort: Mehr Charakter wagen	253
Danksagung	263

*Für alle Menschen, denen die Entwicklung anderer am Herzen liegt.
Ihre Zeit wird kommen.*

Vorwort: Auftrag

Noch heute zeugen meine Bisspuren im Lenkrad von diesem denkwürdigen Termin. Immer wenn ich sie heute sehe, freue ich mich, dass ich es geschafft habe, die Wut von damals umzulenken und zu kanalisieren – in dieses Buch.

Was damals passierte, ist kurz erzählt: Die Personalabteilung eines Konzerns hatte mich in die Firma geholt. Einer ihrer Mitarbeiter hatte mich bei einem Vortrag gesehen und den anderen begeistert von unserer Führungs-Akademie erzählt. Es hatte ein Vorgespräch im Führungskreis des Unternehmens gegeben, und die Mitarbeiter hatten sich genau über die Arbeit der Akademie informiert: alles sehr professionell. Mein Job sollte es sein, die Führungsfähigkeiten der Führungskräfte zu verbessern. Also wurde ich eingeladen: zum Chef. Der sollte mich einkaufen.

Aufgrund der Vorgespräche mit den Mitarbeitern hatte ich mit einem offenen Gespräch gerechnet, in dem mir der Mann in ehrlichen Worten seine Lage schildern und klipp und klar sagen würde, was er von mir erwartet. Meine Aufgabe wäre es dann gewesen, seine Erwartungen mit einer intensiven ergebnisorientierten Arbeit zu erfüllen. Genau das ist mein Job – und meine Berufung. Immerhin würde er auch nicht wenig Geld in mich investieren.

Aber es lief alles anders: Der Herr Chef gewährt mir eine Audienz. Vor seiner versammelten Mannschaft. Eine Stunde lang ist erst einmal er an der Reihe. Er nutzt sein Büro als Bühne, seine leitenden Mitarbeiter und mich als Publikum. Und ich soll doch bitte staunen: So toll funktioniert bei ihm alles, so super hat er den Laden im Griff, dies und jenes sind

die neuesten, doch sehr beeindruckenden Zahlen, diese und jene bedeutende Innovation im Führungszirkel wurde bereits umgesetzt, so phantastisch ist das Betriebsklima, so vertrauensvoll und achtsam gehen alle miteinander um, derart geschmiert läuft all das, wo er die Finger drin hat, so ethisch und moralisch einwandfrei, so klinisch sauber, so sozial und gerecht, ein wahrer Held, ein Zauberer, der alles, was er berührt, zu Gold macht.

Kunstpause.

Der beeindruckenden Wirkung seiner Worte bewusst, lehnt er sich nach vorne. Er stützt die Ellenbogen auf, spreizt die Finger und legt die manikürten Fingerspitzen seiner beiden Hände zärtlich zusammen. Dann der Blick mit hochgezogenen Augenbrauen durch die randlose Brille und die leise Frage: »Und? Was können Sie für mich tun?«

Irritiert durch seine Darstellung stelle ich erst einmal Fragen: Was würden Sie sich für die Zukunft des Unternehmens wünschen? Was genau soll anders, besser werden? Welchen Ansatzpunkt für eine Optimierung sehen Sie? Welche Verbesserungsvorschläge haben Ihre Mitarbeiter? Er antwortet, alles sei bestens, alles super, nein, nein, es ginge schon alles seinen Gang. Friede, Freude, Eierkuchen.

Seine Mitarbeiter sacken in ihren Stühlen zusammen. Keiner traut sich, ihm zu widersprechen. Ich werde unruhig und wundere mich, warum ich eigentlich eingeladen wurde. Das Gespräch wird immer merkwürdiger. Solange ich dem Chef meine Anerkennung und Bewunderung signalisiere, lässt er mich wohlwollend weiterreden. Sobald es in Richtung zukünftiger Veränderungen geht, reißt er das Gespräch sofort an sich. Dann höre ich ihn erneut fragen: »Und? Was können Sie *sonst* noch für mich tun?«

Jetzt war die Garzeit lang genug. Mittlerweile koche ich vor Wut. Der Dampfdruck ist kurz davor, mein Sicherheitsventil

durch die Schädeldecke zu jagen. Was ich für ihn tun kann? Ihm bestätigen, wie toll er ist? Ihm in den Hintern kriechen, um an den Auftrag zu kommen? Aber ich beherrsche mich.

»Ich habe Ihnen genau zugehört. Sehr genau. Und ich habe verstanden: Für Sie kann ich nichts tun. Auf Wiedersehen.« Und raus bin ich. Den Brüller lasse ich erst in der Tiefgarage im Auto los – und beiße zu.

In den Tagen danach kreisten meine Gedanken permanent um dieses »Gespräch«. Warum nur war ich so aggressiv gewesen? Was hatte mich so wütend gemacht? War es das verlorene Geld? Ich glaube nicht, denn das Jahr war für unser Unternehmen auch ohne diesen Auftrag schon ein gigantischer Erfolg. Ich brauchte den Auftrag nicht. War es die unter der klebrigen Schicht aus Menschenfreundlichkeit nur mühsam verborgene Arroganz? Kaum. Mir war klar, wer so viel Energie in die Selbstdarstellung pumpt, der leidet unter einem schwachen Selbstwertgefühl.

Es war doch völlig offensichtlich: Der Mann wollte nichts verändern. Er wollte sich und seine Organisation nicht weiterentwickeln. Ihm ging es primär nicht um die Firma, nicht um die Mitarbeiter, nicht um die Kunden. Ihm ging es in erster Linie um sich selbst und die Rechtfertigung seines Daseins. Mich sah er als Bedrohung. Nicht als Chance. Aber warum? Schließlich ging es nicht um die Versäumnisse der Vergangenheit, sondern um Alternativen für die Zukunft. Die Antwort: Er wollte sich seine guten Gefühle erhalten und vor den anderen gut dastehen. Dazu benutzte er seinen Einfluss. Und er wollte ein Exempel statuieren. Er machte seinen Mitarbeitern unmissverständlich klar, wer hier was zu sagen hat. Sein Team würde es nie wieder wagen, an seiner Unfehlbarkeit zu zweifeln und irgendwelche Besserwisser einkaufen zu wollen.

Wenn ich überhaupt etwas für ihn tun könnte, dann Bestätigung. Ich sollte ihm bestätigen, wie toll er ist. Um seine Selbstgerechtigkeit zu zementieren. Dann wäre er vielleicht

sogar bereit gewesen, einen dicken Haufen Geld auf den Tisch zu legen. Denn für die Befriedigung seiner eigenen Bedürfnisse – dafür hätte er sicher liebend gerne das Geld der Firma ausgegeben.

Seine eigentliche Absicht war leicht zu durchschauen. Und leider ist sein Verhalten kein Einzelfall. Solche Gespräche erlebe ich immer wieder. Mir ist es von Anfang an schmerzlich, Respekt vor Menschen mit solchen Motiven zu haben. Aber warum regte mich seine Inszenierung dann so auf? Was genau hatte mich auf hundertachtzig gebracht?

Tage später verstand ich es plötzlich: Was mich so maßlos ärgerte, war die Tatsache, dass seine Mitarbeiter genau kapiert hatten, was in ihrem Unternehmen besser laufen müsste. Sie hatten verstanden, dass ich ihnen helfen könnte, die Organisation aus dem Würgegriff der verordneten Harmoniesucht zu befreien. Um diese Mitarbeiter des Unternehmens ging es mir. Sie lagen mir am Herzen. Ich war enttäuscht, dass ich sie im Stich lassen musste, weil ich es einfach nicht fertigbrachte, diesem emotionalen Erpresser Honig ums Maul zu schmieren. Natürlich hatte der Chef Interesse an der Entwicklung seiner Mitarbeiter. Aber eben nur sekundär. Um als Menschenentwickler wirken zu dürfen, hätte ich mich zunächst mal selbst verraten müssen. Das war unmöglich. Ich wollte dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern dienen. Sie vorwärtsbringen. Mit Herz und Verstand. Keine Eitelkeiten befriedigen.

Heute bin ich für dieses Erlebnis dankbar. Es hat meine Sinne geschärft. Mir ist klargeworden, wie massiv die angemaßte Macht der »Gutmenschen« ist. Und der Chef aus meiner Geschichte ist ein solcher Gutmensch. Das können ganz unterschiedliche Personen sein: Eltern, Lehrer, Politiker, Sozialarbeiter, Führungskräfte ... Und doch gibt es etwas, das sie eint: Sie wollen vor anderen immer gut dastehen. Deswegen tun sie so, als würden sie sich für andere aufopfern und nichts für sich selbst tun. Aber das Gegenteil ist der Fall. Sie

sind süchtig nach Status oder Anerkennung. Sie wollen geliebt oder gebraucht werden. Sie sind harmoniesüchtig und überdecken ihre unverarbeiteten Verletzungen mit einem Bild der Unverletzbarkeit und Stärke. Dabei sind sich die meisten von ihnen dessen gar nicht bewusst. Der Chef aus meiner Geschichte denkt wahrscheinlich sogar, er weiß, was gut für seine Mitarbeiter ist und was sie wirklich brauchen. Er glaubt, er muss sie vor sich selbst schützen, damit sie nicht in die falsche Richtung laufen. Diese respektlose Selbstüberhöhung bekommt er oft selbst gar nicht mit. Seine wahren Absichten zeigen sich jedoch am Ende durch seine Wirkung: Eine Weiterentwicklung der Mitarbeiter wird durch sein Verhalten nämlich unmöglich. Sie erstarren in einem Abhängigkeitsverhältnis, das sowohl ihr eigenes als auch das Wachstum der Firma hemmt.

Es mangelt Gutmenschen an Selbsterkenntnis. Erst ihre Ergebnisse entlarven ihre tatsächlichen Motive. Sie sprechen zwar von »hehren Absichten«, aber was sie tatsächlich antreibt und was die Folge ihres Handelns ist, das merken sie nicht oder wollen es nicht merken. Sie fordern »Weltfrieden«, lösen aber nicht einmal die Konflikte in der eigenen Familie oder in ihrem eigenen Team. Sie fordern Authentizität, aber ihre innere Zerrissenheit zwischen Schein und Sein lässt sie selbst emotional ausbrennen.

Das Gutmenschentum ist auf allen Ebenen unserer Gesellschaft verbreitet. Ich habe viele Gutmenschen kennengelernt. Und ich habe gemerkt, wie dick die süßliche Glasur von sozialer Gerechtigkeit und Moral ist, mit der sie unser Land überziehen und zur Erstarrung bringen. Wie furchtbar allgegenwärtig die Diktatur der Gutmenschen ist. Wie schwer ihre Macht zu brechen, ja wie unmenschlich sie ist, weil sie die wahre Größe des Menschen leugnet, die in seiner Entwicklungsfähigkeit liegt. Und als mir das alles klargeworden ist, habe ich beschlossen, dieses Buch zu schreiben.

Der Gegenpol zum Gutmenschen ist der Menschenent-

Woran man die Gutmenschen erkennt

wickler. Er kennt die verborgenen, ich-zentrierten Motive des Gutmenschen sehr genau. Denn auch er war und ist immer mal wieder selbst Gutmensch. Doch es ist ihm gelungen, seinen eigenen Eitelkeiten ins Gesicht zu sehen und sie zu akzeptieren. Durch diese Akzeptanz konnte er sie auf eine höhere Ebene transformieren. Aus dem »Statusüchtigen« wurde ein »Wirkungsfan«. Er hat es gelernt, seine Wirkungen und Ergebnisse mehr zu lieben als den Status, den er für seine erreichten Ziele erhält. Aus dem »Abhängigmacher« wurde ein »Unabhängigmacher«. Er möchte nicht mehr der Einäugige unter den Blinden sein. Er hat verstanden, dass er selbst noch größer wird, wenn er Menschen zu Unabhängigkeit und Stärke führt.

Wir müssen die Entwicklung von Menschen in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen. Denn für die Zukunft unseres Landes brauchen wir starke, selbstbewusste Menschen. Eine verantwortliche Politik, ein verantwortungsvoller Chef, eine verantwortungsvolle Lehrerin oder Mutter, sie alle müssen sich diesem Ziel verpflichten. Damit das passiert, habe ich das Buch geschrieben. Es geht nicht darum, ob alles, was ich behaupte, richtig ist. Es geht darum, eine Diskussion anzustoßen. Wie schaffen wir es, dass Menschen systematisch stark gemacht statt systematisch geschwächt werden?

Die beiden Pole Gutmensch und Menschenentwickler sind in jedem Menschen präsent. Die Herausforderung für jeden Einzelnen lautet daher: Den Gutmenschen in sich immer weiter zu reduzieren und immer mehr zum Menschenentwickler zu werden. *Diktatur der Gutmenschen* ist ein Plädoyer für eine neue Form der Menschenentwicklung. Ein Wegweiser zu mehr Verantwortung, größerer Wirkung und besseren Ergebnissen.

Trossingen, im Sommer 2010

Boris Grundl

wirklich entscheidenden Entwicklungen geschieht oft im Verborgenen und nicht vor den Augen der Öffentlichkeit. Menschen mit Weitsicht wissen, dass sie nicht immer allen verraten können, was sie vorhaben. Aber sie präsentieren ihre Ergebnisse, sobald sie welche vorweisen können, und lassen sich an ihnen messen.

Durchhaltevermögen

Nelson Mandela verbrachte als Vorsitzender der einst verbotenen südafrikanischen Oppositionspartei Afrikanischer Nationalkongress (ANC) siebenundzwanzig Jahre seines Lebens im Gefängnis. Nach seiner Entlassung wurde er Staatspräsident und erhielt bald darauf den Friedensnobelpreis. Er schaffte es, nach der Abschaffung der Apartheid den inneren Frieden des Landes zu wahren und einen Bürgerkrieg zu verhindern, mit dem die meisten politischen Beobachter gerechnet hatten. *Das* sind Ergebnisse!

Mandela machte aus seiner Gefängniszelle nicht permanent Ankündigungen, was er alles tun würde, wenn er Staatspräsident wäre. Er beklagte sich nicht ständig, dass ihn niemand ließe. Er sagte auch den ausländischen Regierungen nicht dauernd, wie diese sich gegenüber der Apartheid-Regierung Südafrikas verhalten müssten. Er konnte einfach warten, bis seine Zeit kommen würde. Und sie kam.

Lech Wałęsa und die Kämpfer der Gewerkschaft Solidarność im kommunistischen Polen des Jahres 1980 übernahmen Verantwortung für die Zukunft ihres Landes. Sie schlossen sich zusammen, trotzten der kommunistischen Diktatur und erkämpften Freiheit. Sie taten das ohne vorherige Ankündigungen, als die Zeit reif und die Gelegenheit günstig war.

Michail Gorbatschow hatte so lange geschwiegen, bis er an die Macht kam. Er absolvierte eine ganz unauffällige Partei-

karriere, bis er irgendwann Staats- und Parteichef wurde. Erst dann sprach er von »Glasnost« und »Perestroika«. Von ihm lässt sich lernen: Wenn du wirklich was verändern willst, bring dich in eine Position, in der du etwas ändern kannst – und vorher halte die Klappe!

Die Gutmenschen sind anders als Nelson Mandela, Lech Wałęsa oder Michail Gorbatschow. Sie haben die Geduld eines Heroinabhängigen und sind schweigsam wie ein Flipperautomat. Wenn wir vor dem Fernseher sitzen, bekommen wir fast nur noch Gutmenschen zu sehen, die unfähig sind, den Mund zu halten. Die Kameras richten sich auf den, der schreit. Sendezeit bekommt, wer am lautesten krakeelt. Krawall bringt Quote, keinen Inhalt. Die Landesanstalt für Medien des Landes Nordrhein-Westfalen schrieb deshalb im Jahr 2009 sogar ein Forschungsprojekt mit dem Titel »Skandalisierung als Quotenbringer« aus. Im Fernsehen werde zunehmend »eine Skandalisierung bewusst angestrebt, ... um die gewünschte öffentliche Aufmerksamkeit zu erzielen«, stellten die Medienwissenschaftler fest. Und tatsächlich: Wann zeigt das Fernsehen beispielsweise einmal Gewerkschafter, die in ihrem Betrieb viel für die Mitarbeiter erreicht haben, in Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung und eben ohne Krawall gemacht zu haben? Es gibt sie, ich kenne einige von ihnen sogar persönlich, aber sie dienen der Sache mehr als ihrer Eitelkeit.

Leute wie diese stillen Gewerkschafter stellen die Ergebnisse an die erste Stelle und nicht den eigenen Auftritt. Deshalb kommt das Fernsehen nicht zu ihnen. Positive Ergebnisse sind in den Medien schwierig zu verkaufen. Das Fernsehen liebt dagegen Bilder wie diese: Während der Aktionärsversammlung des weltgrößten Stahlherstellers ArcelorMittal am 12. Mai 2009 in Luxemburg versuchten Stahlarbeiter, die Zentrale des angeschlagenen Unternehmens zu stürmen. Dabei wurden Polizisten mit Pflastersteinen, Schrauben, Glaskugeln, Eisenstangen und Rauchbomben beworfen. Zu

Hilfe gerufene Spezialeinheiten der Polizei setzten Pfefferspray und Plastikgeschosse ein, um die Demonstranten zurückzudrängen. Mit dieser Straßenschlacht wurde nichts zur Lösung der Absatzkrise des Stahlunternehmens beigetragen, so viel ist klar. Aber ließen sich Arbeiter auch dann zu solchen Krawallen hinreißen, wenn sie anschließend einfach verhaftet und in den Zeitungen maximal mit einer Randnotiz erwähnt würden?

Protestmarschbefehl

Wer immer weiß, wie die Dinge sein sollten, aber nicht sieht, wie sie tatsächlich sind, sucht nicht nach praktikablen Lösungsmöglichkeiten, sondern nach unrealisierbaren Idealen. Auf diese Weise braucht er nicht zu handeln und muss auch keine Verantwortung übernehmen. Lösungen zu fordern ist immer einfacher, als Lösungen vorzuschlagen, und erst recht einfacher, als Lösungen umzusetzen. Indem man die anderen kritisiert, nimmt man sich selbst aus der Schusslinie. Und »die da oben« zu kritisieren ist besonders einfach. Menschen werfen anderen typischerweise genau das vor, was sie bei sich selbst am dringendsten ändern müssten. Das ist das »Spiegel-Prinzip«. Millionen zerrissen sich die Mäuler über den Top-Manager Klaus Zumwinkel, der wegen Geldanlagen in einer speziellen liechtensteinischen Stiftung als Steuersünder vor Gericht gebracht wurde. Dieselben Leute denken sich allerdings nichts dabei, ihre Putzfrau schwarz für sie arbeiten zu lassen. Dieselben Leute schmuggeln im Kofferraum ein paar Stangen Zigaretten aus Polen am Zoll vorbei. Und dieselben Leute haben schon lange keine Handwerker-Rechnung mit Mehrwertsteuer mehr gesehen. Bevor man Menschen pauschal verurteilt, sollte man erst mal im eigenen Leben Inventur machen.

Man erkennt die Gutmenschen daran, dass sie laut schrei-

en, wenn es um andere geht, und verstummen, wenn es um sie selbst geht. Ihre innere Schwäche und ihren mangelnden Mut, selbst etwas zu verändern, kompensieren sie, indem sie Horrorszenarien entwerfen und andere auffordern, diese Probleme zu lösen. Erst Waldsterben, dann Atomtod, dann Rinderwahn, dann Überalterung, dann Islamisierung, dann Kinderarmut, dann Schweinegrippe, dann der Crash der gesamten Wirtschaft – was bleibt am Ende von all diesen Untergangsvisionen? Die Gutmenschen ziehen weiter zum nächsten Problem, das sie beklagen, aber nicht lösen wollen. Aufmerksamkeit ist garantiert. Weltuntergangsvisionen ziehen immer. Je drastischer, desto besser. Und so gründen sie die nächste Bürgerinitiative, organisieren den nächsten Protest, schreiben den nächsten Leserbrief oder die nächste Rede. Bloß ändern wollen sie in Wahrheit nichts. Am allerwenigsten sich selbst. Schade, denn einige dieser Themen sind wirklich wichtig. Aber wir brauchen zu ihrer Lösung mehr Problembeseitiger und weniger Problem-melder.

Erst Waldsterben,
dann Atomtod,
dann Rinderwahn,
dann Überalterung.

Wer wissen will, ob er es mit einem Gutmenschen zu tun hat, nehme ihn deshalb einfach in die Pflicht. Er verlange von denjenigen, die am lautesten schreien, dass sie auch den ersten Schritt tun. Sie sollen das, was sie fordern, selbst anpacken. In jedem funktionierenden Unternehmen ist so etwas eine Selbstverständlichkeit. Wer in einem Projektteam sagt: »Man müsste mal den aktuellen Stand analysieren«, bekommt genau das als Aufgabe. Und wird demnächst daran gemessen werden, was seine Analyse gebracht hat. Wer Kritik übt, sollte außerdem immer zwei Lösungsvorschläge mit seiner Kritik liefern. Die Gutmenschen werden das nicht für nötig halten. Die, die ernsthaft an einer Lösung interessiert sind, werden dagegen versuchen, dieser Aufforderung nachzukommen.

Wer zur Umsetzung verpflichtet ist, überlegt sich genau,

was er verlangt. Niemand kann anderen geben, was er nicht selbst in sich entwickelt hat. Niemand kann andere etwas lehren, wenn er auf diesem Gebiet nicht selbst schon eine gewisse Erfahrung gesammelt hat. Man sollte können, was man lehrt. Nicht kennen, sondern können. Wer beispielsweise ein Führungsteam trainieren will, muss selbstverständlich anerkannter und erfolgreicher Führungsexperte sein. Wobei sein Erfolg in diesem Fall der Erfolg seiner Kunden ist. Es geht also um vorzeigbare Ergebnisse, nicht um theoretische Modelle oder bloße Aufforderungen. Die Gutmenschen glauben, sie könnten überall einen Beitrag leisten, auch wenn sie von den Bereichen kaum eine Ahnung haben. Doch das zeugt von Größenwahn. Am Ende erreichen diejenigen, die überall mitmischen wollen, überhaupt nichts.

Gerechtigkeitsfanatiker: Unerbittlich sozial

Auf der einen Seite sind die Berliner Philharmoniker ein waschechtes Kollektiv. Das Orchester verwaltet sich selbst. Neue Mitglieder müssen nach einer Probezeit einstimmig gewählt werden. In dem Dokumentarfilm *Trip to Asia*, der die Berliner Philharmoniker auf einer Asientournee zeigt, wird deutlich, wie hart diese Probezeit ist. Selbst der jeweilige Chefdirigent wird vom Kollektiv bestimmt. Die Musiker treten außerdem in einheitlicher Kleidung auf und werden im Wesentlichen vom Staat bezahlt.

Auf der anderen Seite hat nur derjenige eine Chance auf Aufnahme bei den Berliner Philharmonikern, der als Musiker bereits eine Persönlichkeit ist. Nur wer sein Instrument perfekt beherrscht und dafür jahrelang täglich viele Stunden geübt hat, bekommt eine Chance. Auch musste sich jeder Musiker irgendwann in eigener Verantwortung für »sein« Instrument entscheiden. Wer dann noch herausragende Leistungen bringt, dem gestattet das Orchesterkollektiv nebenher eine Solokarriere, wie sie etwa Oboist Albrecht Meyer gemacht hat. Mit seinen Plattenverträgen verdient Meyer glänzend, und er braucht diesen Erfolg nicht mit dem Orchester zu teilen, das ihm die Plattform dazu geboten hat.

Vieles spricht dafür, dass es gerade diese einzigartige Verbindung aus höchstem Gemeinschaftssinn und ausgeprägter Individualität ist, die die Berliner Philharmoniker zum vielleicht besten Orchester der Welt macht. Die Gutmenschen stören sich jedoch an diesem Erfolg. Oder genauer gesagt: Es stört sie, dass sich die Musiker durch ihren Erfolg von der Masse absetzen. In den letzten Jahren »haben die Berliner