



Newsletter
Wachstum
Ausgabe 008 / 1.4.2009

Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.

Johann Wolfgang von Goethe

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Wachsen ist ein vielseitiger Begriff. Wir benutzen ihn direkt im Sinne von „größer oder stärker werden“, von „an Umfang oder Ausdehnung zunehmen“, im übertragenen Sinne von „sich entwickeln“ oder „gedeihen“ und biologisch als „vorkommen“.

Positives Wachstum setzt etwas voraus, es verlangt nach einer Investition - an Nährstoffen und Licht, an Ressourcen, an Zeit und an Mühe. Die Sorgen dagegen wachsen von allein, wenn man ihnen nicht Einhalt gebietet.

Zu wachsen ist nicht immer angenehm. Wer erinnert sich nicht an die schmerzenden Knie, wenn einem als Kind die Beine länger wurden. Dafür aber führen nicht nur die positiven, sondern auch die negativen Erfahrungen unseres Lebens dazu, dass wir an der einen oder anderen Stelle sicher sein können, einer Sache „gewachsen zu sein“.

Mit herzlichen Grüßen

Christian Weisbach & Petra Sonne

Bitte keine Wachteln in die Mangroven lassen

Wir wollen uns dem Thema Wachstum nähern, indem wir untersuchen, was dem Wachstum entgegensteht, es also begrenzt. In unserem Leben werden uns fortwährend Grenzen gesetzt. Das können moralische oder religiöse Normen sein, die das friedliche Miteinander einer Gemeinschaft regeln, wie einige der Zehn Gebote. Das können Vorschriften sein, die uns vor Krankheit, Verletzungen oder gar dem Tod bewahren sollen, wie beispielsweise die Baderegeln oder die Verkehrsregeln. Dazu gehören aber auch Äußerungen und Verbote, die unsere Eltern oder Lehrer oder andere mit unserer Erziehung befasste Personen ausgesprochen haben, weil sie uns zu wenig zugetraut haben, sie die eigene Bequemlichkeit schützen oder sich schlicht nicht mit uns auseinander setzen wollten. Und eine ganze Reihe von Regeln, die – ja, was eigentlich? – schützen sollen, wie beispielsweise „Betreten des Rasens verboten!“ oder „Fahrräder anschließen verboten!“ und Regeln wie, dass man zu braunen Schuhen keine schwarze Handtasche trägt.

Eines der schönsten Schilder dieser Art hängt im Frankfurter Palmengarten an einer Gewächshaustür und lautet: „Bitte keine Wachteln in die Mangroven lassen“. Es lässt sich vermuten, dass hinter dieser Bitte ein Sinn steckt, der uns allerdings vorenthalten wird. Es wird von uns erwartet, dass wir stillschweigend annehmen, derjenige, der das Schild dort angebracht hat, werde sich schon etwas dabei gedacht haben. Und es wird angenommen, dass wir überhaupt den Inhalt des Schildes verstehen. Der Sinn mag möglicherweise in Folgendem bestehen: Für die Gärtner ist es immer wieder besonders lästig, alle entflochtenen Wachteln aus den besonders schwer zugänglichen Mangrovenwurzeln aufzuscheuchen und einzufangen, um sie in ihr eigenes Gewächshaus (in dem es leider nicht so kuschelig warm ist, daher vermutlich der Hang zur Übersiedelung) zurück zu verfrachten.

Wir sind so an derlei Einschränkungen gewöhnt, dass wir Verbote oft einhalten, ohne uns ihren Sinn zu vergegenwärtigen. Dabei gilt:

Wenn Sie das Verbotene tun, werden Sie wachsen.

Diese Regel kann natürlich nicht so unkommentiert stehen bleiben. Und sie klingt zunächst ungewöhnlich. Dahinter steckt die Aufforderung, sich aus der Lähmung unserer Dressur zu befreien, indem etwas mit unserem eigenem Sinn gefüllt wird. Der Satz ist also keinesfalls so zu verstehen, dass man als Mensch wächst, wenn man gezielt gegen „Du sollst nicht töten“ verstößt. Sondern so, dass man Regeln, Gebote und Verbote erstens als solche erkennt und zweitens jeweils hinterfragt, welchem Sinn und Zweck das Verbot dienen soll und ob man sich diesem anschließen oder beugen will. In einigen Fällen lässt sich der Nutzen leicht erkennen, in anderen wird man nachfragen müssen. Aber an vielen Punkten werden Sie feststellen, dass die in ihrer Sprache meist so selbstsicher daher kommenden Gesetze des täglichen Lebens entweder jeden Sinns entbehren oder aus dem mehr oder weniger egoistischen Wunsch Einzelner entstanden sind, denen es eher darum geht, andere zu gängeln, um sich selbst das Leben möglichst ruhig, einfach und bequem zu machen. Viele Regeln halten wir auch nur ein, weil wir sie als Kind gelernt haben und noch nicht an den Punkt gekommen sind, sie für unser Erwachsenenleben neu zu überprüfen. Der entscheidende Punkt dabei ist jeweils, sich zu fragen, was eigentlich die zu erwartenden Konsequenzen sein werden und für wen.

Auf diesem Wege kann man inneren Ballast abwerfen, die eigene Freiheit ausdehnen und dabei - in etwas anderer Bedeutung als sonst üblich - über sich selbst hinaus wachsen.

In der nachfolgenden Übung möchten wir Sie einladen, für einige gängige Verbote und Gebote einmal zu überlegen, was aus Ihrer Sicht der dahinter stehende Sinn sein mag und welche Konsequenzen Ihnen drohen, wenn Sie sie beim nächsten Mal einfach nicht befolgen.

Regel	Möglicher Sinn	Denkbare Konsequenzen
1. Bitte alle Waren von Wagen auf das Laufband legen.		
2. Mit dem Essen spielt man nicht.		
3. An Silvester müssen alle Schulden bezahlt sein.		
4. Bitte auf den Wegen bleiben!		
5. Bier auf Wein, das lass sein!		
6. Man unterbricht nicht den, der gerade spricht.		

In den nächsten Tagen und Wochen werden Sie vermutlich überall Verbote entdecken, bei denen der abzuwendende Schaden zweifelhaft ist. Vielleicht haben Sie sogar den Mut und Spaß daran, einige bewusst zu übertreten und sich selbst und die anderen Beteiligten in der daraufhin meist unweigerlich folgenden Szene zu beobachten.

Sie werden sehen, dass Ihre Bereitschaft, Regeln blind zu vertrauen, in der Folge rasch nachlässt.

Zitat

The gleam of the sun for pardon,
 The song of the birds for mirth.
 You are nearer to God in a garden
 Than anywhere else on earth.

Englisches Sprichwort

Gastbeitrag – Hannes Windolf wurde 1968 zum katholischen Priester geweiht. Nach drei Jahren Seelsorge fiel für ihn der „Startschuss für eine Lebensachterbahn“. Es folgten eine Zeit als Hilfsarbeiter bei Bayer in Leverkusen, ein Studium der Pädagogik und fünf Jahre Unterricht an einer Sonderschule, dann der Aufbau einer Schreinerkommune, die nach vier Jahren zerbrach und ihn als Einsiedler in ein Eifeldorf verschlug. Später schloss er sich einem Projekt zum Umbau einer verrotteten Schweinemastanstalt aus der Nazizeit in ein Seminar- und Therapiezentrum an und arbeitete dabei als Planer, Architekt, Maurer und Zimmermann. Eine psychotherapeutische Ausbildung lenkte „seinen Schleuderwagen wieder Richtung Startgerade“: 13 Jahre leitete er die Telefonseelsorge in Tübingen und ist jetzt im Ruhestand in freier Praxis tätig als Psychotherapeut, Supervisor und – hier schließt sich der Kreis – als Prediger auf der Kanzel.

Gedanken über das Wachsen

Ob ich was über Wachsen schreiben könne? Ja, kann ich, sag´ ich als notorischer Hochstapler, wie immer, wenn ich um etwas gebeten werde, von dem ich nicht weiß, ob ich´s kann. Aber - als was bin ich da gefragt? Als Pfarrer, als Sonderschullehrer für Lernbehinderte, als Schreiner, Obstverkäufer oder Psychotherapeut?

Wie immer, wenn ich nichts weiß, fang ich an zu schreiben, komme vom Hölzchen aufs Stöckchen und lande am Ende ganz überrascht irgendwo.

Wachsen. Da denke ich fröhlich an meine Enkelkinder und die Salatpflanzen, die ich Ende Februar ins Folienbeet setzen will, dann kommt mir die rasant wachsende Staatsverschuldung in den Sinn, die wachsende Korruption in unserem Land, die wachsende Erderwärmung, und schon ist es mit meiner Fröhlichkeit vorbei. Nein, Wachsen ist nicht immer schön, aber so ist es wohl im Universum, das selbst ja auch gigantisch wächst, bis es dann – vermutlich – eines Tages zu schrumpfen beginnt. Jetzt bin ich froh, ein schönes Gegensatzpaar gefunden zu haben: Wachsen – Schrumpfen. Das ist das Gesetz der Realität. Aber die Freude ist von kurzer Dauer. Schrumpfen ist ja auch wachsen, da wächst nämlich die Materiedichte im Universum. Also wächst einfach alles? Ich starre auf meine Terrassentür, vor der ich gerade sitze. Die wächst nicht. Aber sobald ich weiterdenke – doch! Selbst die wächst.

Da haben die Menschen eine Unzahl an Atomen, Molekülen und molekularen Verbindungen so zusammengefügt, dass eben diese Terrassentür an der Südseite meines Hauses entstanden ist. Aus den geradezu unbegrenzten Möglichkeiten zu was sonst sich diese Atome hätten zusammenfügen lassen, ist eben diese eine singuläre Möglichkeit erwachsen, diese Tür, die vom Moment der Fertigstellung an mit dem Verfall beginnt. Das sehe ich genauso wenig wie das Wachsen und Schrumpfen der Albkette am Horizont meines Blickfeldes. Aber ich weiß es. Und mit diesem Zerfall wächst meine Terrassentür dem Tag ihrer Befreiung entgegen, der Eröffnung neuer unbegrenzter Möglichkeiten, zu den sich die Elemente wieder zusammenfügen könnten. Mir will dieses Wachsen nicht gefallen. Irgendwann ist eine neue Tür fällig. Den Atomen ist das Wurst. Alles wächst. Sein ist Wachsen. Jetzt wird mir schwindelig und ich weiß nicht mehr, was es da noch zu sagen gibt.

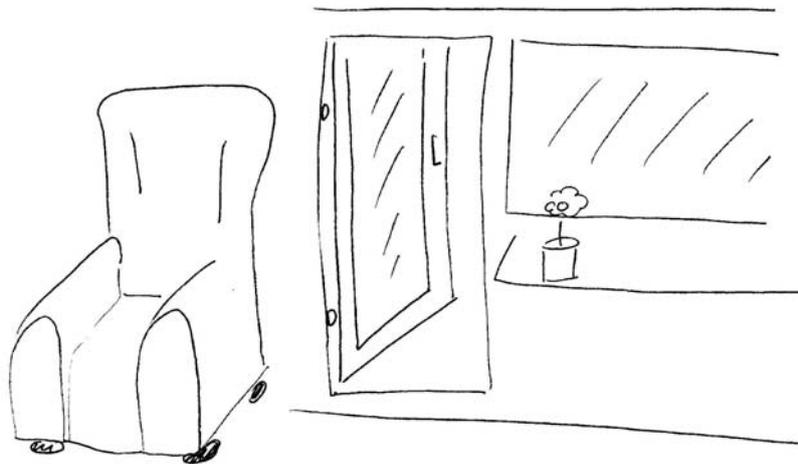
Geh ich zurück zu mir. Jetzt bin ich 67, schon leicht geschrumpft (von 181 auf 178), meine Kondition ist geschrumpft, meine Sehkraft, meine Hörfähigkeit, aber gleichzeitig ist meine Lebenserfahrung gewachsen, meine Toleranz, meine Gelassenheit, meine Freiheit. „Wenn du 80 bist, hast du Narrenfreiheit., man sieht dir alles nach, wunderbar“, so schwärmte mir ein 80-jähriger Freund vor. Irgendwie wächst man immer – bis zum Tod, der dem Wachstum ins Gesicht lacht.

Nein, da lehrt mich die Terrassentür doch etwas anderes. Ich lebe und wachse doch nur, weil vorher tausendfach gestorben wurde. Woher sollen meine Bestandteile denn sonst kommen?

Wenn alles, was jetzt lebt, nicht stürbe, könnte nirgends Neues wachsen.

Plötzlich und unerwartet bin ich jetzt auf Golgatha gelandet.

Die Interpretation des Todes Jesu als Opfertod ist unter Theologen in wachsendem Maße in die Kritik geraten. Man sieht da die Weiterführung uralter Tieropferrituale zur Tilgung von Schuld. Leider wird dabei aber eine viel tiefere Dimension von Opfertod übersehen: Jeder Tod ist ein Opfertod. Geradezu archetypisch wird uns diese Wahrheit im Tode Jesu offenbar. Da stirbt jemand im klaren Bewusstsein und vollem Einverständnis den Opfertod. Und gerade das, die liebevolle Bejahung meiner Auflösung für das Leben der Anderen, scheint mir von allen menschlichen Wachstumsmöglichkeiten die größte zu sein. Damit wächst der Mensch im buchstäblichen Sinn über sich selbst hinaus. Tod, wo ist dein Stachel?



Wachsen lassen statt entwickeln

Viele Unternehmen besitzen heute Systeme zur Mitarbeiterbeurteilung. Ziel dabei ist es, Mitarbeiter zu höherer Leistung zu motivieren, sie auf der Karriereleiter weiterzuentwickeln und sie als Person zum Wachstum anzuregen. Ein hehrer Anspruch.

Diese Systeme werden meist von denen erstellt, die sich selbst als ihre Nutznießer verstehen können. Nämlich von jenen Förderungs- und Entwicklungswilligen mit sehr guter Leistungsbeurteilung. Die Frage ist nur, ob die Systeme wirklich für das Unternehmen von Nutzen oder eher von Schaden sind.

Die Gesamtzahl aller Mitarbeiter eines Unternehmens besteht zum Großteil aus all denen, die ganz normal ihre Arbeit machen. Sie sind zufrieden, wenn man sie ihre Aufgaben gut erledigen lässt. Auf ihren Schultern ruhen das Tagesgeschäft des Unternehmens, die Produktqualität und die Zufriedenheit der Kunden. Was bewirken nun die Systeme zur Leistungs- und Personalbeurteilung? Ein- oder sogar zweimal im Jahr werden diese Mitarbeiter sozu-

sagen mit Gewalt ins Scheinwerferlicht gezerrt, gemessen, gewogen und bestenfalls mit dem Urteil „Mittelmaß“ (= „uninteressant“) wieder an ihren Platz geschickt. Oft noch mit einer Liste der Dinge, die sie an sich selbst verbessern sollen, um nicht mehr mittelmäßig zu sein. Dieses Vorgehen wirkt nicht etwa motivierend, sondern ausgesprochen frustrierend, und es ist alles andere als wertschätzend. Dass ein Mitarbeiter – wachgerüttelt durch die eigene Leistungsbeurteilung – plötzlich zum Überflieger wird, ist wohl noch nicht beobachtet worden. Falls doch, bitten wir um Zuschriften – Foto garantiert zurück!

Dann gibt es noch die sogenannten Underperformer. Für sie sind Beurteilungssysteme nicht nur wirkungslos, sondern schlicht das falsche Mittel. Wenn es am Leistungs*willen* liegt, sollte man Konsequenzen ziehen. Und an dieser Stelle auf die nächste Beurteilungsrunde zu warten, muss jedem Vorgesetzten als Kunstfehler angerechnet werden. Wenn es am Leistungs*vermögen* liegt, helfen auch die besten Beurteilungssysteme nicht weiter. Und man mag sich als Arbeitgeber klar machen, dass bei jeder Gaußkurve eine ganze Hälfte unterhalb des Mittelwertes liegt. Ist, wie leider allzu oft der Fall, die Mitarbeiterentwicklung auch noch mit dem Bonussystem verquickt, so werden per System Mitarbeiter als „unterdurchschnittlich“ abgestempelt, um das Budget für den Bonus der Hochleister zu erhöhen. Und wenn es am fehlenden *Können* oder *Wissen* liegt, dann kann ein Unternehmen wiederum von jeder Führungskraft erwarten, dass sie für den Mitarbeiter umgehend eine Fortbildung organisiert – ohne dass das in eine Performance-Datenbank eingetragen werden müsste. Und wie steht es mit den sogenannten High Performern, also den Leistungsträgern? Von ihnen erhofft sich das Unternehmen viel, und zu Recht. Sie sollen eines Tages zu den Lenkern werden, die neue Wege beschreiten und den Kurs bestimmen. Und dafür ist persönliches Wachstum unerlässlich. Hier geht es doch vor allem darum, die vorhandene Individualität nicht durch Standardprogramme zu überlagern und im schlimmsten Fall aus Menschen mit eigenem Kopf stromlinienförmige Karrieristen zu machen oder durch gezielte Monokultur dafür zu sorgen, dass nur selbige oben herauskommen. Besonders schade, wenn aktive Leistungsfreude abtrainiert wird zugunsten einer bloßen Reaktion auf finanzielle Anreize. Gerade bei den jungen Führungskräften, die durch die Mitarbeiterförderung besonders zum Wachsen angeregt werden sollten, will man ja möglichst nicht Pudel heranziehen, die auf Pfiff durch jeden Reifen springen.

Gezielte, an der Einzelperson orientierte Förderung macht also auf allen Ebenen viel mehr Sinn, als alle Mitarbeiter über denselben Kamm zu scheren. Das befördert die Zufriedenheit und den Entwicklungswillen, ohne gleichzeitig Flurschäden anzurichten.

Der Sinn in der Krise

Über die Finanzkrise ist in letzter Zeit derart viel geschrieben worden, dass man meinen könnte, eigentlich wäre bereits alles gesagt. Dabei kann man die verbreitete Haltung beobachten, dass nun alle Kräfte auf das wirtschaftliche Wachstum zu bündeln seien, um wieder Herr der Lage zu werden. Dieses rein quantitative Verständnis von Wachstum beinhaltet ein Vertrauen in die Kontinuität von Wirtschaftsprozessen, das nicht hinterfragt wird. Betrachten wir hingegen die Krise unter qualitativen Gesichtspunkten, dann kann man zu der Überzeugung gelangen, dass wir den finanzwirtschaftlichen Prozessen und Systemen eine Bedeutung gegeben haben, die keinen Sinn mehr macht. Daher könnte man sich auch fragen, ob man, wenn man nun schon vom sinkenden Schiff über Bord gegangen ist, tatsächlich mit aller Kraft versuchen sollte, wieder an Deck zu klettern.

Eine Krise kann auch ein Klärungs- und Reinigungsprozess sein. Wer schon einmal persönlich eine durchgestanden hat, wird bestätigen, dass man die Welt hinterher mit anderen Augen sieht. Die eigentliche Frage lautet also, in welcher Wirtschaftswelt wir in Zukunft le-

ben wollen, nicht, uns mit ein paar Trostpflasterchen in Form neuer Gesetze und wachsender Staatsverschuldung mit allen ihnen anhaftenden Risiken (ver)-trösten zu lassen. Und die Krise stellt eine Frage an uns selbst und unsere eigene Einstellung zu Geld und Gut. Wohl kaum jemand wird, wenn er dereinst an der Himmelpforte gefragt wird, was er denn mit dem ihm gegebenen Leben angefangen habe, allen Ernstes „Geld verdienen, warum?!“ antworten wollen.

So betrachtet meint Wachsen dann, unserem Leben und Handeln eine Bedeutung zu geben, die nachvollziehbar und relevant ist.

Der Spruch „das Gras wächst nicht schneller, wenn man dran zieht“ verdeutlicht, dass sich der Prozess des Wachsens nicht willkürlich beschleunigen lässt. Und so wie das Gras einem Ziel entgegenwächst, nämlich zu blühen, zu fruchten und sich zu vermehren, stehen wir vor der Frage, wohin wir denn hinwachsen, auf welches Ziel wir unser Leben ausrichten wollen. Zugegeben, sich der großen Sinnfrage zu stellen und der Bedeutung nachzugehen, die einer Handlung oder einem Wunsch zugrunde liegt, ist mühsam und angesichts der bedrohlichen Lage mit ihrem Druck und ausufernden Nöten auch unzeitgemäß – doch wenn nicht jetzt, wann dann?

Anregungen

Buchtipp

Herta Simon, Marion Nickig, Jürgen Becker
Das große GU Gartenbuch
Gräfe & Unzer
ISBN-10: 3774237700

Wachstum einmal ganz wörtlich genommen. Für Gartenfreunde ein Buch zum Träumen, zum Lernen und Nachschlagen - wegen des hohen Eigengewichts des umfassenden Werkes allerdings nicht fürs Lesen im Bett geeignet.

Filmtipp

Xaver Schwarzenberger
Margarete Steiff

Der Knopf im Ohr von Stofftieren ist bis heute das Gütesiegel für besondere Qualität - und dieser Film steht dem in Nichts nach: In der Mitte des 19. Jahrhunderts scheinen der jungen Margarete Steiff wegen ihrer Kinderlähmung alle Türen verschlossen. Doch mit Ideenreichtum, Lebensfreude und unbezwingbarem Willen erobert sie sich die Zukunft und wächst über sich selbst hinaus. Mit ihrer mitreißenden Art und unterstützt von ihrem Bruder, gelingt es ihr, Menschen für ihre Ideen zu begeistern. Sie erkämpft sich den Schulbesuch und beschließt nach einer missglückten Operation, ihren Lebensunterhalt mit einer eigenen Nähstube zu verdienen. Aus dem Unternehmen wird eine florierende Spielzeugfabrik.

Musiktip

Igor Strawinsky
Le Sacre du Printemps

In seiner dritten großen Ballettmusik beschreibt *Strawinsky* ein Ritual im heidnischen Russland, in dem eine auserwählte Jungfrau dem Frühlingsgott zur Versöhnung geopfert wird. Dadurch, so glaubt man, werde es erst möglich, dass auf den Winter wieder der Frühling und neues Wachstum folgen. Der Komponist selbst schreibt dazu: „Im ‚Sacre du Printemps‘ wollte ich die leuchtende Auferstehung der Natur schildern, die zu neuem Leben erweckt wird, die Auferstehung der ganzen Welt.“

Auf ganz andere Weise mitreißend ist der Dokumentarfilm „Rythm is it!“. Der Film begleitet die Probenarbeiten eines ungewöhnlichen, von Sir Simon Rattle initiierten Tanztheater-Projektes: die Inszenierung von 'Le Sacre du Printemps' mit den Berliner Philharmonikern, dem englischen Choreografen Royston Maldoom und über 200 Kindern und Jugendlichen aus Berliner Grund- und Oberschulen. Simon Rattles Wahlspruch: „Wohin auch immer Dein Weg Dich führt, versprich mir, dass Du nie ankommst“ ist eine Anregung dazu, immer wieder Unbekanntes auszuprobieren und daran zu wachsen.

Termine

Weitblick

Das Seminar soll Sie in die Lage versetzen, berufliche und Lebensziele in Einklang zu bringen. Von Psychologie bis Prozessoptimierung – Sie lernen Ihr „Projekt“ Berufsleben mit den unterschiedlichsten Methoden erfolgreich und zukunftsorientiert zu gestalten. Finden Sie zum Beispiel eine Antwort auf die Frage: Was soll der nächste Karriereschritt in meinem Unternehmen sein? Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/weitblick>

24.4. – 25.4.2009
Reutlingen

Führung in Krisensituationen

In einer Krisensituation gilt es, die oft verunsicherten Mitarbeiter vertrauensvoll von den notwendigen Maßnahmen zu überzeugen, nicht zuletzt um die Produktivität zu erhalten. In engem Bezug zu ihrer spezifischen Situation – gern anhand konkreter Fälle – können die Teilnehmer grundsätzliche Techniken vertrauensstiftender und motivierender Kommunikation an praktischen Beispielen einüben.

Mehr unter <http://www.iwuf.de/seminare/krisensituationen>

16.6. – 17.6.2009
Mainz

Informationen zu weiteren Seminaren, Terminen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter <http://www.iwuf.de/seminare/>

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.5.2009 zum Thema „Integrität“

Wenn Sie konkrete Themenwünsche, Fragen oder Anregungen haben, zu denen Sie gern etwas lesen würden, schreiben Sie uns bitte unter <http://www.iwuf.de/kontakt/>.

Verwaltung & Impressum

Newsletter abonnieren oder abbestellen unter <http://www.iwuf.de/newsletter/>

Redaktion:

Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach
Dr. Petra Sonne-Neubacher

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Dr. Petra Sonne-Neubacher
Institut für wertschätzende Unternehmensführung
Merziger Weg 1B
60529 Frankfurt / Main

www.iwuf.de

© Institut für wertschätzende Unternehmensführung GbR - Alle Rechte vorbehalten. Jegliche Verwendung über den privaten Gebrauch hinaus bitte nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Redaktion.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.