



INSTITUT
FÜR WERTSCHÄTZENDE
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Newsletter
Ausgabe 1 / 1.8.2008

Wenn es einen Wirklichkeitssinn gibt,
dann muss es auch einen Möglichkeitssinn geben.

Robert Musil

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Anfangen ist schön. Man steht an der Weggabelung in die Zukunft, und alles besteht noch aus Plänen und Vorfreude.

Anfangen kann auch schwer sein. Wer hat sich nicht schon mit anderen ernst zugenickt, und einer sagte: „Na kommt, gehen wir's an“.

Sie haben gerade die erste Ausgabe unseres Newsletters geöffnet und bereits angefangen zu lesen. Wir haben uns gefragt, was er enthalten muss, damit Sie am Ende sagen: Das hat sich wirklich gelohnt. Gut dass ich mir dafür die Zeit genommen habe. Ob uns das gelungen ist, können allein Sie selbst feststellen. Über Ihre Reaktionen würden wir uns sehr freuen.

Mit herzlichen Grüßen

Christian Weisbach & Petra Sonne

Anfänge

Dem Zufall eine Chance geben

In einer Welt, in der Ordnung, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit hohe Güter sind, geht der Wunsch nach Sicherheit mit dem Wunsch nach Vorhersagbarkeit der Zukunft Hand in Hand.

Eine vorausschauende Planung ist nützlich, um für zukünftige Anforderungen gerüstet zu sein. Oft werden dabei einseitig die möglichen Schwierigkeiten betrachtet. Die sich bietenden Chancen und Möglichkeiten bleiben außer acht. Die reine Vermeidung von Risiken

führt direkt in die Erstarrung. Die ist vielen Menschen aber so vertraut, dass sie ihr Nicht-Handeln und Abwarten gar nicht mehr als problematisch wahrnehmen. Sie leben nach dem Prinzip: „Ehe ich etwas Falsches mache, tue ich lieber gar nichts.“ Eine derartige Fehlervermeidungsstrategie bewahrt nicht nur vor unangenehmen Überraschungen, sie schützt auch vor Kritik und gaukelt eine vertraute Sicherheit vor.

Dem Gegenteil, der Beliebigkeit, soll nun keineswegs das Wort geredet werden. Denn dahinter verbirgt sich ein Fatalismus, der den eigenen Einfluss auf das Geschehen von vornherein ausschließt und entweder nach dem Motto verfährt: „Es ist ohnehin alles vorherbestimmt“ beziehungsweise: „Es ist eigentlich egal, was man plant, es kommt am Ende doch immer ganz anders.“

Sie mögen sich fragen, welche Rolle nun der Zufall spielt, von dem in der Überschrift die Rede ist, wenn es ums Anfangen geht. *Friedrich Nietzsche* erklärt den Zufall zu einem Grundphänomen und schreibt uns die Fähigkeit und Freiheit zu, dieses Phänomen zu nutzen. Statt des Begriffs Zufall können wir auch hier wieder von Möglichkeiten sprechen. Aus *Nietzsches* Gedanken, dass der Wille die natürlichen Zufälle zu Werkzeugen auf dem Weg des Menschen zu seinem Ziel mache, lässt sich schlussfolgern, dass wir eigenverantwortlich, ja in der Pflicht sind, unsere Möglichkeiten zu nutzen, eben zu gestalten.

Oder wie es bei *Friedrich Schiller* im *Don Carlos* heißt:

Und was ist Zufall anders als der rohe Stein,
Der Leben annimmt unter Bildners Hand?
Den Zufall gibt die Vorsehung –
Zum Zwecke muss ihn der Mensch gestalten.

Dem Zufall eine Chance zu geben, bedeutet, sich aktiv den Möglichkeiten zu öffnen, die wir oft unbeachtet verstreichen lassen. Wie viele Innovationen verdanken wir dem Zufall? Dabei zeigt sich, dass diese Innovationen keineswegs aus heiterem Himmel kamen, sondern dem Entdecker zufielen, der hart daran gearbeitet hatte. Oder wie es unter Wissenschaftlern heißt: „Der Zufall begünstigt den vorbereiteten Geist.“

Damit der Zufall eine Chance bekommt, müssen wir ihm gewissermaßen entgegengehen. Gerade am Beginn von etwas Neuem ist dieser erste Schritt entscheidend. Wer nicht aus dem Haus geht, lernt nur schwer neue Menschen kennen, wer nur die einheimische Küche akzeptiert, wird nie die Reize des Exotischen entdecken oder allgemein formuliert: Wer tut, was er schon immer getan hat, bekommt, was er schon immer bekommen hat. Sich auf Unvorhergesehenes einzustellen, auch einmal Unordnung zuzulassen, erfordert allerdings Mut und Risikobereitschaft.

Weder die Zukunft noch der Zufall sind an sich gut oder schlecht. Wir stülpen dem Lauf der Dinge lediglich unsere Wertung über. Machen wir uns dabei bewusst, wie häufig wir dazu neigen, in Chancen die Schwierigkeiten zu sehen, in Möglichkeiten die Risiken und in Gelegenheiten die Probleme. Prompt baut sich eine Vermeidungshaltung auf. Geradezu automatisch zieht die Vorstellung einer Gefahr Gedanken zur Gefahrenabwehr nach sich. Denken und Handeln werden reaktiv. Der „glückliche Zufall“ steht gewissermaßen vor verschlossener Tür.

Unsere innere Haltung einer Entscheidung gegenüber drückt sich in unserer Sprache aus, sei das in unseren Gedanken oder in dem, was wir anderen gegenüber äußern. Damit können wir uns selbst zuhören und feststellen, wann wir dabei sind, eine Situation als ausschließlich negativ zu bewerten und in einer „Weg von“-Haltung zu verharren. Erkennen Sie, dass Sie gerade aus diesem Muster heraus reagieren, können Sie Ihre innere Beschreibung der Situation gezielt überprüfen und gegebenenfalls bewusst verändern. Es macht eben für das eigene Gefühl und damit die eigene Entscheidungsfreude einen Unterschied,

ob man sagt: „Urlaub im September in Dänemark, das ist mir zu heikel. Wenn es regnet, sitzen wir die ganze Zeit im Ferienhaus aufeinander“ oder nur: „Wenn die Sonne scheint, wäre Dänemark im September schön. Aber falls es regnet, habe ich keine Idee, was wir dann unternehmen könnten“.

Das allein reicht natürlich noch nicht aus. Erst wer tatsächlich zu der Reise aufbricht, wird erfahren, dass entweder der Zufall einem gutes Wetter beschert hat, oder eben, wie kreativ die Regentage genutzt wurden. Aber die Änderung der inneren Haltung ist der erste Schritt und ermöglicht es erst, dem Zufall eine Chance zu geben.

Die folgende, an dieses Beispiel angelehnte Übung mag Ihnen die Augen für die Allgegenwart einer kritischen Betrachtungsweise öffnen. Wenn Sie mögen, können Sie sich darin üben, die negative Einstellung hinter den Sätzen zu erkennen und sie entsprechend einer offenen inneren Haltung umzuformulieren. Wenn Sie in den nächsten Tagen bewusst darauf achten, werden Sie bei sich selbst und bei anderen zahlreiche negative Formulierungen entdecken. Sie können sich dann die Einstellung dahinter bewusst machen und erkennen, wie sie das Anfangen behindert.

Zwei Bekannte treffen sich in der Stadt. Im Verlauf des Gesprächs äußert einer der beiden:	Ihr Vorschlag für eine offene Formulierung
<p>...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nach der Knieoperation sollte ich ja eigentlich gleich zum Krafttraining gehen. Aber das ist wohl nichts für mich, weil ich noch nie viel Sport gemacht habe. 2. Da hab ich dem Doktor gesagt, da bräuchte ich erstmal neue Sport-sachen. 3. Und das Kraftstudio ist auch ganz am anderen Ende der Stadt. 4. Da geh ich am Ende doch nicht regelmäßig hin. 5. Und das wäre dann ja reine Geld-verschwendung. 	

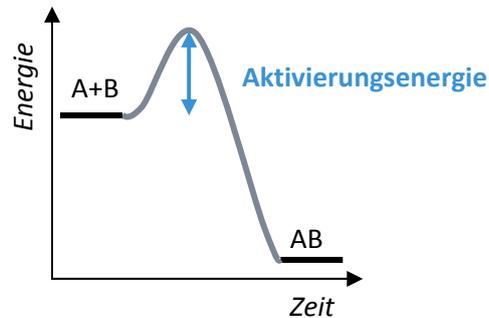
Zitat

Wenn ich nicht für mich bin, wer ist für mich, und bin ich nur für mich, was bin ich, und wenn nicht jetzt wann dann?

Rabbi Hillel, "Sprüche der Väter" Talmud 1,14

Ihr persönlicher Katalysator – Von der Chemie zu Ihrem geistigen Energiehaushalt

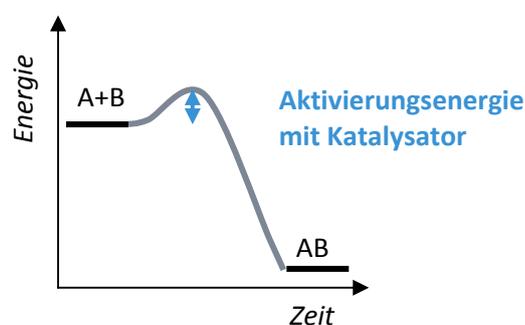
In der Chemie gibt es den Begriff der Aktivierungsenergie. Damit wird - vereinfacht gesprochen - das Phänomen bezeichnet, dass eine Reaktion, die in Richtung eines Energiegefälles abläuft und daher Energie freisetzt, trotzdem nicht von allein beginnt. Das liegt daran, dass vor dem eigentlichen Weg „bergab“ zuerst ein kleiner Energiehügel zu nehmen ist.



Vielleicht haben Sie einen ganz ähnlichen Effekt schon beobachten können, wenn es darum geht, eine Aufgabe anzugehen. Eigentlich ist es vielleicht eine Tätigkeit, die Spaß macht - einen aber eben auch nicht so begeistert, dass man den Energiehügel gar nicht bemerkt. Offenbar gibt es etwas, das einen daran hindert, hier und jetzt mit der Arbeit zu beginnen. Manchmal kann man nicht einmal konkret sagen, worum genau es sich dabei handelt. Um ein einzelnes Beispiel zu nennen: Beim Schreiben, sei es nun ein Brief, ein Sachtext oder ein Roman, spielt das leere Blatt Papier eine große Rolle. Hat man dann erst einmal den Anfang gefunden, dann geht der Rest oft wie von selbst.

Interessanterweise lässt sich das sogar dann beobachten, wenn einem die Aufgabe selbst keinen Spaß macht. Wenn Sie sich vor Augen führen, wie die Phase aussieht, bevor Sie konkret mit der Arbeit an Ihrer Steuererklärung beginnen, und wie rasch die eigentlichen Arbeitsschritte dann von der Hand gehen, wird klar, dass da ein anderes Phänomen am Werk ist als die Ablehnung der Aufgabe an sich. Manchmal fragt man sich im Nachhinein, warum man sich nicht schon längst daran gemacht hatte.

Wenn man nun betrachtet, welche Lösung die Chemie für das Problem bietet, dann stößt man auf die sogenannten Katalysatoren – ein Begriff, der zum Teil bereits in die Alltagssprache Eingang gefunden hat. Damit bezeichnet man eine Substanz, durch deren Beteiligung an der Reaktion die Aktivierungsenergie herabgesetzt wird, die also bildlich gesprochen den Hügel, den man am Anfang überwinden muss, kleiner werden lässt.



Dieses Wissen können Sie nun auf Ihren persönlichen Umgang mit dem Beginnen von Aufgaben übertragen.

Der am häufigsten anzutreffende Energielieferant zur Überwindung des Energiehügels ist vermutlich der Zeitdruck. Das ist allerdings alles andere als proaktiv und die Angst vor Blamage, Repressalien oder anderen negativen Konsequenzen nicht wirklich motivierend. Über kurz oder lang wird man daher recht unzufrieden (mit sich selbst) werden.

Vielleicht möchten Sie einmal in die Vergangenheit zurückdenken und überlegen, was Ihnen jeweils geholfen hat, Ihren inneren Schweinehund zu überwinden. Und zwar nicht durch Erhöhung des Drucks, also mehr Energie, sondern eben durch die Absenkung der Aktivierungsenergie. Das kann Klarheit über den Nutzen einer Unternehmung sein, die richtigen Mitstreiter, die passende Tageszeit oder etwas ganz anderes.

Wenn Sie jedoch Ihre persönlichen Katalysatoren und damit Denkansätze für Lösungen erst einmal kennen, können Sie sich das Beginnen gezielt erleichtern.

Zombie-Projekte

Die Zeiten – und man mag das für gut oder schlecht halten – wandeln sich und werden nach allgemeiner Beobachtung vor allem eines: schnelllebiger. Wer also im Augenblick erfolgreich sein will, wird gar nicht darum herum kommen, regelmäßig Neues zu wagen.

Gleichzeitig aber birgt das eine wesentliche Gefahr: Neues anzufangen kann leicht zum Selbstzweck werden. Das führt dann zu Projekten, die ich für mich als Zombies, also Untote, bezeichne. Die nie richtig fertig gestellt, aber auch nie richtig beerdigt und endgültig – vorzeitig - beendet werden.

Vielleicht haben Sie Lust, die nächsten fünf Minuten lang Revue passieren zu lassen, an wie vielen solcher Zombie-Projekte Sie selbst in den letzten Jahren beteiligt waren. Werfen Sie einen Blick in Ihren Aktenschrank, in Ihren Dateiordner oder Ihr e-Mail-Archiv. Ich könnte mir vorstellen, dass Sie erstaunt sein werden, was Sie dort alles zu Tage fördern an halbvergessenen Projektanfängen. Die durchaus alle ihre Berechtigung hatten und zum Teil mit großen Kick-off Meetings gestartet und mit viel Arbeitseinsatz und Energie begonnen wurden.

Wenn Sie also das nächste Mal ein neues Projekt beginnen, obwohl Sie schon diverse in der Pipeline haben, oder wenn jemand anderes Sie für ein solches Projekt begeistern möchte, prüfen Sie doch für sich, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass es zu einem Zombie-Projekt werden wird. Viele gute Ideen sind dann auf einmal gar nicht mehr so eilig.

Anregungen

Buchtipp

Daniel Kehlmann
Die Vermessung der Welt
Rowohlt
ISBN 978 3 498 03528 0

Nein, richtig, dieses Buch ist nicht in erster Linie ein Buch über das Anfangen. Aber wenn man es, möglicherweise erneut, unter diesem Aspekt liest, kann man erstaunlich viel zu dem Thema entdecken. In dem Buch sind die Lebensgeschichten von Alexander von Humboldt und Carl Friedrich Gauß literarisch verarbeitet. Und ganz nebenbei kann man auch davon lesen, wie sie – jeder auf seine Weise - für ihre großen Entdeckungen den Anfang gefunden haben.

Filmtipp

Frank Oz
Was ist mit Bob?

Bob ist laut eigener Aussage „eine Katastrophe“. Als sein neuer Psychiater, Dr. Leo Marvin, in den Sommerurlaub aufbricht, macht Bob sich – allen Ängsten, Zwängen und sonstigen Neurosen zum Trotz – auf den Weg. Wie er Leo findet, das Herz von Leos Familie im Sturm erobert und am Ende selbst... aber das Ende wollen wir gar nicht verraten. Eine Ursache für seine Veränderung ist jedenfalls ein Rezept, das Leo ihm ausstellt, eigentlich nur, um Bob endlich loszuwerden: „Ich mache Ferien von meinen Problemen“. Das ist allerdings erst der Anfang.

Termine

Rules & Trust

Fünftägiges Planspiel zum Thema Unternehmensethik jenseits von Feigenblatt und Jupiterprinzip.

23.-28.11.2008

Schlosshotel Rettershof, Kelkheim i.T.

1.-6.2.2009

Hotel Kloster Hirsau, Calw

Weitere Informationen, Anmeldung und Seminarbedingungen unter
<http://www.iwuf.de/seminare/>

Termine anderer Veranstalter:

Erzabtei Beuron - Beuronener Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im besonderen behandelt.

<http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php>

Nächste Ausgabe

Der nächste Newsletter erscheint am 1.9.2008 zum Thema „Authentizität“

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.