

KÖNIGSWIESER & NETWORK

●  
**Journal**

Komplementäre Beratung und systemische Entwicklung | [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net) | Ausgabe Nr. 7 | September 2011



**WACHSEN**

# Inhalt

3	<b>EDITORIAL</b>
4-5	<b>Wohlstand ohne Wachstum</b> Ein Gespräch mit Univ.-Prof. Dr. Meinhard Miegel
6	<b>Erwachsen werden</b> Ein Kommentar von Wolf Lotter
7	<b>Erwachsen sein</b> Überlegungen von Marion Perger
8-9	<b>Organisch wachsen</b> Wie bei der SGS statt starrer Strukturen eine integrierte Netzwerkorganisation entsteht
10-11	<b>Eine Schuhnummer zu groß</b> Unser Führungskräfteentwicklungsprogramm
12-13	<b>Zusammenwachsen &amp; zusammen wachsen</b> Der Veränderungsprozess bei der <i>swissgrid ag</i>
14-15	<b>kurz &amp; bündig</b>
16-17	<b>Wachstumsmodelle der Zukunft</b> <i>Veränderte Strategien und Organisationsformen</i>
18-19	<b>Systemische Gruppendynamik</b> Ein Basisbaustein unserer Weiterbildungsprogramme
20-21	<b>Highlights unserer Veranstaltungen</b> Rückblick, Vorschau und Buchtipps
22	<b>GLOSSAR: Wachsen</b>
24	<b>RÄTSEL</b>



# EDITORIAL



Roswita Königswieser

## Qualität statt Quantität

Wachsen – im Sinne von gedeihen – ist ein positiv besetztes Wort. Wachstum hingegen – insbesondere Wirtschaftswachstum – ist ein ambivalent bewerteter, kontroversiell diskutierter Begriff. Warum ist das so?

Als Berater in Unternehmen erleben wir den ständigen Druck der Unternehmensführung zu wachsen, auch mit anderen zusammenzuwachsen, um dem internationalen Wettbewerb gewachsen zu sein, um die Kosten im Griff zu behalten, um ein „ernst zu nehmender Player im Spiel“ zu sein.

Gesellschaftlich gibt es heftige Diskurse über diese Themen. Einerseits wird es als Selbstverständlichkeit dargestellt, dass Wohlstand ohne Wachstum nicht möglich wäre, dass uns Rückbau und Verzicht in mittelalterliche Zustände zurückwerfen würden und ohne Wachstum der soziale Frieden gefährdet wäre, sich Verteidigungskonflikte verschärfen würden.

Andererseits werden jene Stimmen immer lauter, die vor ungesundem Wachstum warnen, auf die Ausbeutung unserer begrenzten Ressourcen hinweisen, die vernichtenden Risiken des Klimawandels aufzeigen und den „Turbokapitalismus“ insgesamt verteideln.

Natürlich distanzieren wir uns von solchem Schwarz-Weiß-Denken, von undifferenzierten Pauschalurteilen. Aber warum gibt es – in unserem Kontext betrachtet – auf der Ebene der Persönlichkeitsentwicklung kein „ungesundes Wachstum“, auf volkswirtschaftlicher und Unternehmensebene hingegen schon?

Wenn Führungskräfte in ihre schwierige Rolle hineinwachsen, Menschen über sich hinauswachsen, finden wir das erstrebenswert und sprechen dann im Superlativ von Reife, Persönlichkeit, ja sogar von Weisheit!

Wenn wir an ein gesundes Baby, an einen schönen Garten, an ein bestelltes Feld denken, freuen wir uns grundsätzlich über das Wachsen und Gedeihen. Warum aber können Unternehmen zu groß, zu behäbig, zu komplex werden? Wann können Städte zu riesig werden, sodass sie nicht mehr verwaltbar sind? Warum können volkswirtschaftliche Märkte übersättigt

sein, kann Wachstum dem menschlichen Maß nicht mehr entsprechen?

Dieses Themenfeld ist vielschichtig, anspruchsvoll und – wieder einmal – nicht sinnvoll besprechbar, wenn man den jeweiligen Kontext nicht mit einbezieht. So macht zum Beispiel wirtschaftliches Wachstum (darüber sind sich Sozialwissenschaftler einig) glücklich, aber nur wenn man wenig besitzt. Ab einem gewissen Niveau hebt der Zuwachs keinesfalls die Zufriedenheit. Die einfache Gleichung „Mehr ist besser!“ ist nicht grundsätzlich zutreffend. Zu Wohlergehen und Glück gehört die Fähigkeit, Liebe zu geben und zu empfangen, die Gewissheit, von anderen beachtet zu werden, einen sinnvollen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten und in ihr einen zuverlässigen Platz zu finden, das Gefühl zu einer Gemeinschaft zu gehören und diese mitgestalten zu können.

Im Zuge der Auseinandersetzung mit diesem Thema – und in erster Linie an Lösungen interessiert – sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass es nicht darum geht, Wachstum an sich anzuprangern, und auch nicht darum, Wachstum immer und grundsätzlich positiv zu bewerten. Uns geht es um eine kontextabhängige Bewertung von Wachstumsdynamik, die auf Qualität und nicht auf Quantität setzt.

Ja, wir brauchen ein weltweites Wachstum, aber eines, das die Endlichkeit der Ressourcen unserer Erde berücksichtigt, das nicht zu Lasten der nächsten Generationen stattfindet und Lebensqualität für weltweit möglichst viele bringt. Wir brauchen also ein qualitatives Wachstum, ein Format des Fortschritts, das sich durch Innovation, Experimentierfreudigkeit und Intelligenz auszeichnet. (In unseren Beiträgen und den von uns empfohlenen Büchern – siehe S 21 – finden Sie dazu vielfache Anregungen.) Das Wissen muss koordiniert, integriert und erprobt werden. Es geht um einen gesellschaftlichen Dialog auf hohem Niveau. Dieser mühsame Prozess bedarf besonders in der Übergangszeit der Innovationskraft und – wie bereits der Philosoph Karl Popper mit Leidenschaft fordert – einer „offenen Gesellschaft“, die Erfahrungen austauscht, mit einem „piecemeal engineering“ Stück

für Stück die Welt verbessert, anhand der Koppelung und Rückkoppelung der Entscheider auf allen Ebenen aus Fehlern lernt, die Experimentierhaltung konsequent beibehält und aufgrund dieser Feedback-Prozesse der kollektiven Intelligenz Wachstumsimpulse ermöglicht.

Zusammenfassend kann man sagen: Die Lösung liegt weder in einem ohnmächtigen Mitwachsen noch in einem verzweifelten Aussteigen, sondern in einer bewussten Haltungsänderung, in deren Verlauf Wissen, Bildung und kollektive Intelligenz wachsen.

Diesen Ansatz unterstützen wir in Unternehmen (S. 8, 12 u. 17), er bewährt sich bei der Entwicklung von Personen (S. 18) und er gilt selbstverständlich auch für unsere Arbeit, unser Unternehmen und für uns als Individuen.

Wachsen muss in den Köpfen stattfinden und in der Haltung manifest werden. Wir nennen das: Mit dem Herzen denken!

Dieses Heft soll einen kleinen Beitrag dazu liefern.

*R. Königswieser*

# Wohlstand ohne Wachstum

Ein Gespräch mit Univ.-Prof. Dr. Meinhard Miegel

Der international renommierte Sozialwissenschaftler Univ.-Prof. Dr. Meinhard Miegel befasst sich seit Jahren mit gesellschaftspolitischen Zukunftsfragen. Angesichts des dramatisch-gravierenden Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft fordert er ein rasches Umdenken und entsprechendes Umsteuern auf allen Ebenen. Martin Hillebrand, geschäftsführender Gesellschafter von K&N, sprach mit ihm über Sinnhaftigkeit und Grenzen des Wachstums.



Martin Hillebrand

Herr Professor, wie bzw. wann wurden Sie erstmals mit dem Thema Wachstum konfrontiert?

Ich wuchs in einem Haushalt auf, der seinen Bedarf an Obst, Gemüse, Milch und Eiern weitgehend aus eigener Produktion deckte. Da entwickelt sich sehr früh das Bewusstsein dafür, dass man nur ernten kann, was zuvor gesät und gehegt wurde. Die Natur hat ihre Grenzen, die der Mensch vielleicht ein bisschen verschieben, aber nicht nach Belieben ausdehnen kann.

Und wie sah Ihre erste berufliche Begegnung mit der Wachstumsproblematik aus?

Konkret wurde es für mich, als in den 1970er Jahren immer mehr entwickelte Industrieländer schuldenfinanzierte Konjunkturprogramme auflegten, um das Wachstum anzukurbeln. Dem war ein heftiger Streit vorangegangen, in dem unter anderem Ludwig Erhard erklärt hatte, Wachstum könne und dürfe kein politisches Ziel sein. Ich teilte diese Meinung und wandte mich entschieden gegen jenes schuldenfinanzierte Wachstum, das ich als künstlich ansah.

Was macht für Sie den Unterschied zwischen natürlichem und künstlichem Wachstum aus?

Auch das haben Leute wie Ludwig Erhard auf den Punkt gebracht. Aus ihrer Sicht brauchte die Wirtschaft keine zusätzlichen Impulse, wenn sich die Dinge in Harmonie befanden – dann wuchs sie von ganz allein. Und wenn sie einmal nicht wuchs, war das für diese Leute auch kein Problem, da sie dachten, eine Gesellschaft habe höhere Ziele als bloßes Wirtschaftswachstum. Ihnen ging es immer um das Ganze: die Sichtweisen der Einzelnen, die Prioritäten der Gesellschaft, die Zielsetzungen der Unternehmen und das Handeln des Staates. Auch die Verfügbarkeit und angemessene Nutzung natürlicher Ressourcen sowie die Belastung der Umwelt spielten für sie eine große Rolle. Das alles gehörte für sie zur Ordnungspolitik – ein Konzept, das leider nie wirklich zum Tragen kam.

Wachstum scheint ein Credo, einer der großen Glaubenssätze dieser Wirtschaft zu sein...

Wachstum ist heute eine veritable Ideologie. Werden Menschen gefragt, ob Deutschland Wachstum

brauche, so antworten mehr als 80 Prozent mit ja. Fragt man jedoch dieselben Menschen, ob Wachstum für sie persönlich wichtig sei, erklären viele, dass für sie Wachstum kaum Bedeutung habe. Das zeigt die ganze Absurdität der Wachstumsdebatte. Wachstum wird in erheblichem Maß um des Wachstums willen angestrebt und nicht als Mittel zum Zweck. Zwar heißt es oft, Wachstum sei zur Befriedigung materieller Bedürfnisse unerlässlich – was in materiell armen Gesellschaften zutreffen mag –, in reichen Gesellschaften wie der unseren sind jedoch ökologisch vertretbare Bedürfnisse für die große Bevölkerungsmehrheit befriedigt. Deshalb werden die Menschen durch weiteres materielles Wachstum auch nicht zufriedener, wie die moderne Glücksforschung zeigt. Und das ist auch nicht weiter verwunderlich, da viele Menschen eben nicht nach immer größeren materiellen Gütermengen streben.

Wachstum wird sehr oft in einem Atemzug mit Beschäftigung genannt...

Unbestreitbar verbessert sich in der Regel infolge hoher Wachstumsraten die Beschäftigungslage. Nichtsdestotrotz führt diese Strategie in eine Sackgasse. So hat sich seit Beginn des 20. Jahrhunderts die pro Kopf erwirtschaftete Gütermenge in Mittel- und Westeuropa ungefähr verzehnfacht. Dennoch hat sich im selben Zeitraum die pro Kopf erbrachte Arbeitsmenge halbiert. Wie also soll es nun weitergehen? Soll immer mehr erwirtschaftet werden, auch wenn die Menschen dies weder brauchen noch wollen, nur damit es genug Arbeit gibt? Nein, die Beschäftigungsfrage muss unabhängig von der Wachstumsfrage gelöst werden. Dabei wird der demografiebedingte Rückgang der Erwerbsbevölkerung sicher helfen.

Und wie ist es um die Innovationskraft von Wachstum bestellt?

Wachstum ist gegebenenfalls eine Folge von, nicht aber die Voraussetzung für Innovationen. Die Empirie ist hier völlig eindeutig. Oder muss vielleicht ein Künstler jedes Jahr mehr Kunstwerke schaffen, ein Wissenschaftler stets mehr forschen als im vorangegangenen Jahr, um innovativ zu sein? Innovation ist doch kein quantitatives Phänomen. Fast bin ich geneigt zu sagen: Lasst uns weniger wachsen, um innovativer zu sein! Denn Innovationen sind wichtig. Ohne Innovationen würden wir vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen, allgemeiner Ressourcenverknappung, steigender Umweltbelastungen und von anderem mehr ziemlich schnell verarmen. Aber so viel sollte doch klar sein: Eine Volkswirtschaft, die nicht ständig expandiert, befindet sich keineswegs, in einer Art Schockstarre. Vielmehr wird es Bereiche geben, die sich außerordentlich dynamisch entwickeln, aber eben auch solche, die schrumpfen oder ganz verschwinden. Im Grunde wird es nicht viel anders sein als heute, nur mit dem Unterschied, dass am Ende die gesamtwirtschaftliche Rechnung nicht länger ein Plus ergibt, sondern null oder auch ein Minus.

Ich würde gern mit Ihnen gemeinsam die Wachstumsthematik auf der Ebene von Organisationen beleuchten. Ich habe den Eindruck, dass in Organisationen oft die vorgegebene Meinung herrscht, wenn man nicht mehr wachse, dann stehe man kurz vor dem Tod.

Ja, das ist in der Tat die noch immer vorherrschende Prägung vieler Unternehmer, Manager oder Verbandsfunktionäre. Unlängst habe ich vor einer großen Organisation über die Wachstumsthematik referiert, und im Anschluss meinte deren Präsident, es sei doch eigentlich absurd, als Organisation immer größer werden zu wollen. Organisationen sollten sich realistischeren und zukunftsfähigeren Zielen zuwenden. Ich kann dem nur zustimmen. Einen Schrumpfungprozess gekonnt zu meistern – ohne Härten gegenüber Beschäftigten, Geldgebern, Kunden und der

Einer Ihrer Beiträge zum diesbezüglichen Bewusstwerdungsprozess sind Ihre Überlegungen zum Thema „ein erfülltes Leben“...

Lassen Sie es mich noch einmal gleichnishaft sagen: Unsere Gesellschaft ähnelt einem Menschen mit beträchtlichem Übergewicht. Wenn ein solcher Mensch Pfunde verliert, ist das für ihn kein Verlust, sondern ein Gewinn. Auf unsere Gesellschaft übertragen heißt das: Wir sind materiell extrem wohlhabend. Selbst die Ärmsten unter uns gehören immer noch zum reichsten Fünftel der Menschheit. Würde man die Güter dieser Welt gleichmäßig auf alle Erdenbürger verteilen wollen, müssten ausnahmslos alle Menschen hierzulande etwas abgeben. Auch der Hartz-IV-Empfänger. Fakt ist, dass wir noch immer in einer Vergeudungskultur leben. Hinzu kommt ein hohes Maß an bloßem Statuskonsum. Hier könnte auf eine Menge „verzichtet“ werden, ohne dass dies unser Leben beeinträchtigen würde.

Darüber hinaus sollten wir uns bewusst machen, dass wir in einem Land mit großem öffentlichem Reichtum leben. Zumindest im internationalen und historischen Vergleich gesehen sind die Straßen si-

chlich – ist für mich eine viel größere unternehmerische Leistung, als eine Organisation wachsen zu lassen.

Wie lernen wir das? Das Postulat des Wachsens scheint ja in vielen gesellschaftlichen Gruppen stark verankert und tief verinnerlicht zu sein...

Es ist nicht nur sinnlos, sondern auch überflüssig, die Mitbürger aufzufordern, den Gürtel enger zu schnallen. Diese werden nämlich von selbst merken, wenn die Hosen rutschen. Oder weniger metaphorisch: Viele können sich schon jetzt immer weniger leisten, und ihre Anzahl wird künftig weiter zunehmen. Denn selbst wenn die Wirtschaft wächst, wird der Zuwachs benötigt werden, um die Schäden zu reparieren, die das Wirtschaften verursacht.



Univ.-Prof. Dr. Meinhard Miegel

cher, Luft und Wasser sind sauber, der Zugang zu schulischen, medizinischen und kulturellen Einrichtungen ist gewährleistet. Wir sind umgeben von schönen Bauwerken und gepflegten Parks, und wer will, kann sich ohne großen Geldaufwand etwa Fremdsprachenkenntnisse aneignen oder lernen, ein Musikinstrument zu spielen. Das alles ist ja Wohlstand.

Eine letzte Frage noch: An welchen Situationen sind Sie persönlich gewachsen?

Mit einem zwar nicht wohlhabenden, aber unbedingt verlässlichen Elternhaus im Rücken befand ich mich – in der DDR aufwachsend – schon als Kind im Spannungsfeld aller möglichen einander widersprechenden Doktrinen und Ideologien. Deshalb war mir schon als Heranwachsendem klar: Nur wenig ist, was es scheint. Nachdem ich wegen nicht konformem Verhalten aller Hochschulen und Universitäten der DDR verwiesen worden war, gelangte ich infolge einer ganz unwahrscheinlichen Fügung in die USA, wo ich erneut mit Ideologien überzogen wurde. Diesmal trugen sie das Gewand des „american“ bzw. „un-american“. Hier in Europa war es das Diktat der „political correctness“. Erfahrungen wie diese waren es vermutlich, die mich schon frühzeitig fragen ließen: Wer versucht dich denn jetzt wieder für seine Zwecke einzuspannen? Geistig unabhängig zu sein und zu bleiben war für mich stets von größter Bedeutung.

Herr Professor, herzlichen Dank für Ihre Ausführungen!

# Erwachsen werden

Wachstum klingt heute bedrohlich. Das liegt an uns. Wir stecken in der Pubertät.



Wolf Lotter

Was ist eigentlich mit dem Wachsen passiert? War Wachstum nicht die längste Zeit in der Menschheitsgeschichte etwas sehr Erfreuliches? Es war doch gut, wenn die Kinder erwachsen wurden. Es war gut, wenn Ernten reich ausfielen, und gut, wenn die Arbeit nicht immer aufs Gleiche, sondern auf ein Mehr hinauslief. Erfolg war noch kein Schimpfwort.

Aber seit gut vier Jahrzehnten ist das anders geworden. Das Wachstum ist zu etwas Bedrohlichem, Unüberschaubarem geworden. Das ist kein Zufall, und wir sollten darüber reden, warum wir uns heute vor dem Wachsen so fürchten.

Nach dem Wirtschaftswunder erschienen weltweit Bücher und Studien, in denen das „Weiter so!“, der Schlachtruf des Industriekapitalismus, unter Beschuss geriet. Etwa durch die 1972 veröffentlichte Studie des *Club of Rome* mit dem recht eindeutigen Titel „Die Grenzen des Wachstums“. Es war der Zeitgeist, die anwachsende Sorge vor der Komplexität der Welt, die diese Publikation so populär machte. Doch Vorsicht: Nicht nur die weithin falschen Prognosen dieser Studie sind es, die das Denken in „Grenzen des Wachstums“ gefährlich machen. Es ist die halbe Wahrheit, die weit gefährlicher ist als eine ganze Lüge, die sich leichter erkennen und damit entlarven lässt.

Es stimmt, dass bedenkenloses industrielles Wachstum zu Problemen führt – mit Rohstoffen, der Umwelt und letztlich unserem Wohlbefinden. Es ist aber schlicht falsch, dass Wachstum deshalb mit Rückbau und Reduktion, mit Kasteiung und Dauerdiät beantwortet werden muss. Wir werden Zeugen eines Paradoxons: Die Generation, die am meisten von der Wachstumswirtschaft profitierte, fühlt sich unwohl, weil sie die Grundlagen des Wachstums, die Dynamik und Komplexität der neuen Wirtschaft nicht mehr versteht. Eine Gesellschaft kann ihre eigenen Erfolge nicht verdauen. Schon das ist tragisch. Komisch aber wird es, wenn die Wohlstandsgeneration, die seit den

späten 1960er Jahren den Ton bestimmt, nicht mehr erwachsen werden will. Dauerpubertieren, die das Wachstum bekämpfen. Sonst wird man ja groß. Und Großsein ist blöd. Da ist man für sich ja verantwortlich.

Sowas kommt heraus, wenn man die Menschen zwar am Ergebnis der Wirtschaft beteiligt, sie aber nie darin bildet, wie die dahinterstehenden Prozesse funktionieren. Der Wohlstands- und „Wutbürger“ von heute ist ein ökonomischer Alphabet. Er versteht die Welt nicht mehr. Er will seine Ruhe. Er will nicht wachsen. Er hat ja alles. Und deshalb stört Expansion – ganz gleich wo – seine Kreise.

In Organisationen geht es dem Wachstum nicht besser. Industriemanager bleiben starrsinnig bei dem, was sie kennen. Sie verweigern sich der Transformation zur Wissensgesellschaft und setzen auf Controlling und Sparen. Starrsinn ist die verbreitetste Reaktion auf Veränderung.

Unser eigentliches Problem mit dem Wachstum ist Lernschwäche. Wer das „Immer mehr“ durch ein „Immer besser“ ersetzen will, muss aber seinen Kopf anstrengen. Das „qualitative Wachstum“ beginnt damit, dass aus Mitarbeitern in Unternehmen selbstständig, autonom handeln-

de Erwachsene werden, die ihr Wissen einsetzen können, um den wichtigsten Job der neuen Welt zu erledigen: Lösungen zu finden und nicht – wie wir es heute tun –, Probleme zu beschwören. Das ist der Unterschied zwischen der Pubertät und dem Erwachsensein. Zwischen jammern und machen. Das richtige Wachstum kommt dann von ganz allein.

Wolf Lotter

*Zur Person des Autors: Wolf Lotter schreibt die Leitartikel (Einleitungen) für „brand eins“ und ist als Buchautor tätig (Verschwendung, Wirtschaft braucht Überfluss, Carl Hanser, 2006; Die kreative Revolution. Was kommt nach dem Industriekapitalismus? Murmann, 2009).  
www.wolflotter.de*



# Erwachsen sein

Statisches Erwachsensein schließt Weiterentwicklung aus.

Wann sind wir erwachsen? Sind wir erwachsen, wenn wir vernünftig sind? Wenn unsere Ausbildung, unser Studium beendet ist. Wenn wir im Berufsleben stehen? Wenn wir finanziell unabhängig sind? Oder wenn wir eigene Kinder haben?

Sind Erwachsene nur die Fortgeschrittenen in der Disziplin „Realitätsbezug und Verantwortung“? Ist das alles? Ich denke nicht. Hier meine Überlegungen dazu, inwiefern Verantwortung und Realitätsbezogenheit „erwachsen“ sind und was Erwachsensein darüber hinaus auch noch bedeuten kann. Nach Freud sind wir erwachsen, wenn wir arbeits- und liebesfähig sind.

Was bedeutet Erwachsensein über die Fähigkeit, notwendige Begabungen und Kenntnisse für unser Leben, unsere Lieben und unser Fortkommen einsetzen zu können, hinaus?

Erwachsensein bedeutet, sich und andere sowie Situationen realistisch einschätzen zu können, sich selbst und andere ernst zu nehmen und für sich und andere Verantwortung zu übernehmen.

Was ist in einer bestimmten Situation machbar oder leistbar und was nicht? Welches sind förderliche Bedingungen für Arbeitsaufgaben oder private Beziehungen? Was überfordert einen selbst, den Partner, das Kind, Kollegen, Kunden, die Gruppe etc.?

Erwachsensein heißt auch, dass der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdbild nicht zu groß ist – man kennt seine Stärken, Schwächen und Grenzen und kann diese auch einkalkulieren. Ist man jemand, der besser allein im stillen Kämmerlein arbeiten kann, wird man wohl kaum eine Arbeitsstelle suchen, in der alles im Team erledigt wird. Es bedeutet, psychoanalytisch formuliert, sich selbst im Rahmen der gegebenen Realität die bestmögliche Bezugsperson zu sein. Das setzt voraus, dass man bereit ist, zu lernen und aus gemachten Erfahrungen Konsequenzen zu ziehen. Nicht umsonst bekommen Berufsanfänger oft die „heißen Kartoffeln“ vorgesetzt, an denen sich schon die Vorgänger die Finger verbrannt haben.

Fristen erwachsene Menschen also ein trostloses, vernunftbetontes Leben ohne Überraschungen und kleine Wunder? Im Gegenteil! Spontaneität, Mut, Humor, kindliche Naivität und Albernheit passen wunderbar zum Erwachsensein. Das bedeutet, auch verrückt denken und Unkonventionelles tun zu können. Nur das Festhalten an bestimmten Vorstellungen davon, was uns glücklich machen kann – Menschen, Arbeitsplätze, Titel, materielle Dinge –, ist nicht erwachsen.

Erwachsenwerden heißt, immer durchlässiger zu werden für die Gegensätze unseres Daseins – die Klaviatur dazwischen permanent zu erweitern und vor allem darauf spielen zu können. Das Leben besteht aus Gegensatzpaaren. Das bedeutet: Nähe und Dis-

tanzwünsche zu spüren und zu leben, weibliche wie männliche Seiten in uns sich entfalten zu lassen, Emotionalität, Zärtlichkeit, Beziehungsorientierung ebenso erleben zu können wie Zielorientierung und Lust an Eroberung und Wettkampf. Kontrolle wie Hingabe, Abgegrenztheit und Kompromiss. Das beinhaltet auch, eigene Werte und Prinzipien zu haben und trotzdem Toleranz und Neugier für andere Lebensformen zu spüren; bindings- und gleichzeitig trennungsfähig zu sein, festhalten und loslassen zu können; Strukturen zu setzen, aber auch Entwicklungsprozesse zuzulassen – selbst wenn nicht sofort klar ist, wohin sie führen. Sich ernsthaft in etwas vertiefen, aber auch humorvoll, ja sogar albern sein zu können, realistisch zu sein und trotzdem noch Wünsche, Träume und Visionen zu haben, fürsorglich zu sein und auch die eigene Bedürftigkeit zuzulassen, immer deutlicher zu erkennen, dass es guttut, das Kollektiv zu unterstützen, ohne sich selbst dabei aus dem Blickfeld zu verlieren – all das bringt das Erwachsenwerden im Idealfall mit sich. Es heißt, die eigene Sensibilität zu pflegen, unerfüllte Hoffnungen und Wünsche loszulassen ohne zu verbittern und weiterhin offen zu bleiben für den Fluss des Lebens.

Zwei weitere Aspekte sind neben der Vernunft und der Realitätsbezogenheit des Erwachsenen zentral. Der erste ist der sogenannte innere Beobachter. Durchlässig zu sein für alle Eindrücke, Erlebnisse, Emotionen, das impliziert bereits des Wortes Bedeutung: es zu spüren, zu erleben, indem ich es zulasse, durch mich hindurch lasse und dann wieder loslasse – das ist das Gegenteil von blindem Agieren, von reflexhaft eingesetztem Antwortrepertoire. Essentiell ist in diesem Vorgang das Beobachten statt des Handelns. Im Yoga heißt es: „Der Beobachter ist deine wahre Natur.“ Dies ist es, was wir Selbstreflexivität nennen und was wir unseren Kunden, Gruppen und Organisationen nahebringen wollen. Bewusstheit ermöglichen – das hat Freud gemeint, als er forderte: „Wo ES war soll ICH werden!“

Der zweite wesentliche Aspekt des Erwachsenwerdens ist das, was Erikson Generativität genannt hat. Es bedeutet, den Nachkommen etwas mitzugeben. Das erfordert nicht unbedingt, eigene Kinder zu haben und großzuziehen, es kann sich auch um andere Kontexte handeln, in denen wir nachkommende Generationen an unseren Lern- und Lebenserfahrungen

teilhaben lassen. Eine Haltung der Dankbarkeit für alles, was wir erfahren und lernen durften – auch das Schmerzliche –, geht damit einher.

Wie wird man erwachsen? Ist man jemals erwachsen? Also fertig? Volle Punktzahl erreicht? Nein, wir wachsen unser Leben lang und möglicherweise noch darüber hinaus.

Das Wort er-wachsen impliziert bereits, dass wir durch etwas hindurch müssen und dass nicht feststeht, wohin die Reise geht. Man lässt etwas hinter sich und wandelt sich. Viele Menschen beschreiben, dass wesentliche Wachstumsimpulse von Schwelenerfahrungen ausgingen. Man könnte auch sagen: Wir reifen an Krisen. Kinder zeigen nach jeder Kinderkrankheit Kompetenzen der nächsthöheren Entwicklungsstufe.

Die Psychoanalytikerin Christa Rohde Dachser schildert den Traum eines Analysanden am Ende einer langjährigen Zusammenarbeit: Er träumte von einem Haufen Erde. Langsam wurde erkennbar, dass sich der Erdhaufen verflachte und langsam Getreide aus der Erde spross und immer weiter wuchs, bis das gesamte Feld über und über mit Getreide bewachsen war. Der Wind bewegte die Ähren und verteilte so die Samen über die Äcker.

Dieses Beispiel eines ganzen Zyklus des Werdens und Vergehens, demonstriert auch unseren Weg: Wir erwachsen aus dem Mutterboden. Die Aufgaben auf unseren ersten Entwicklungsstufen müssen wir im Stofflichen, im Konkreten, im Groben lösen. Wir beheimaten uns im eigenen Körper und stellen uns den Anforderungen des konkreten Lebens. In zunehmendem Maß wachsen wir durch uns selbst hindurch hoffentlich über uns hinaus und widmen uns immer mehr dem Kollektiv als dem Selbst, bis wir schließlich irgendwann wieder im Ganzen aufgehen. Wir streben kontinuierlich nach Überblick, nach Bewusstheit, nach dem Subtilen, das allem innewohnt. Wenn es gut läuft, übernimmt dabei der sogenannte innere Beobachter immer mehr die Führung. Wir wissen nicht, wie es mit dem Er-wachsen nach der physischen Existenz weitergeht. Möglicherweise ist es das Bewusstsein, das bleibt. Unsere Sprache trennt das Er-wachsen vom Er-wachsen nur durch einen einzigen Buchstaben...

Marion Perger



Marion Perger, Netzwerkpartnerin von K&amp;N („Enger Kreis“)



# Organisch wachsen

Wie bei der Société Générale de Surveillance (SGS) statt starrer Strukturen eine integrierte Netzwerkorganisation entsteht.

## SGS

„Wer nicht wächst, wird kleiner“, sagt ein jüdisches Sprichwort und zeitigt multidimensionale Folgen für all jene, die sich dem anschließen wollen oder auch nicht. Weil das Wachsen an sich nicht so schwer zu managen sei, strukturiertes Wachsen nach innen hingegen sehr wohl, sagt Vincent Furnari. Mit ihm (Managing Director der SGS-Gruppe in Deutschland und Andrea Reise (HR-Director ebenda) sprach Heidi Aichinger.

Die SGS (Société Générale de Surveillance) mit Hauptsitz in Genf ist das weltweit führende Unternehmen auf den Gebieten Prüfen, Testen und Zertifizieren und zählt global mehr als 60 000 Mitarbeiter. In Deutschland ist SGS seit 1920 tätig, hat heute 38 Standorte und 2 800 Mitarbeiter. Wachstum war stets vorrangige Prämisse, die Frage nach dem Wie wurde in den letzten Jahren immer lauter. Warum?

Zum einen ist das Wachstum der TIC-Branche (Testing, Inspecting, Certification) durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen gegeben. Das heißt: Infolge der Zunahme der Regulierung in den Märkten ergeben sich ganz allgemein neue Geschäftsoportunitäten. Zum anderen sei die SGS Deutschland über die Jahre aufgrund des Zukaufs artverwandter Unternehmen und mithilfe strategischer Partnerschaften gewachsen. Dennoch sei die SGS bis ins Jahr 2003 – auf die Regionen heruntergebrochen und für die Größe des Landes – zu klein aufgestellt gewesen, sagt Vincent Furnari. Zudem war klar, dass gesundes Wachstum in der gewünschten Größenordnung (manifestiert in „The Plan 2014“) nicht mehr nur durch eine Aneinanderreihung von Gesellschaften möglich sein konnte.

Deutlich wurde das mit dem Zukauf von Institut Fresenius 2004, als aus einem rund 1 000 Mitarbeiter zählenden Unternehmen, das auf den Inspection-, respektive Certification-Bereich ausgerichtet war, ein 2 800 Mann starkes Unternehmen wurde, das nun auch über einen analytischen Bereich verfügt. Furnari: „Wir hatten vorher auch schon einzelne Labore, aber die enorme Anzahl an Naturwissenschaftlern und Ingenieuren, die nun in die Mannschaft eingebunden wurden – das war komplett neu.“

### Wie wachsen?

„Wir hatten zwei Problemstellungen“, sagt Furnari, „nämlich die völlig unterschiedlichen Kulturen zusammenzuführen und weiteres Wachstum zu generieren.“ Vom geschäftlichen Ursprung, der Prüfung von Massengütern, habe sich die SGS in hochtechnisierte, beratungsintensive, zuweilen sehr komplexe Bereiche weiterentwickelt, sagt Andrea Reise, HR-Director der SGS in Deutschland. „Es ging auch darum, uns markt- und kundenorientierter auszurichten, dabei aber die kreative Leistung und entsprechende Synergien nicht aus den Augen zu verlieren, sondern – im Gegenteil – weiter voranzutreiben.“ In einem Team von Geschäftsleitungskollegen wurde das Konzept für ein neues Organisationsmodell aufgesetzt. Das war im Jahr 2008. Und: Man wollte das Modell selbst in Umsetzung bringen – ein Unterfangen, das im Sommer 2009 ins Stocken geriet.

Im Herbst desselben Jahres wurde deutlich, „dass man für eine nachhaltige und im Gleichklang zu erfolgende Umsetzung einer guten Konzeption bedarf“, wie Reise sagt, und externe Unterstützung brauchte. Im Dezember 2009 fanden erste Gespräche mit K&N statt.

Charlotte Götz, neben Bernhard Koye K&N-Projektleiterin für den Prozess bei SGS Deutschland, erinnert sich an die erste Systemdiagnose: „Die Organisation war gesund, allerdings waren alle ihre Teile Spezialfälle.“ Das Ziel, die Synergien und Kräfte in ganzheitlichen Prozessen zu kanalisieren, klare Strukturen zu schaffen, um gemeinsam wachsen zu können, war naheliegend und richtig. Oder, wie Bernhard Koye sagt: „Auf das plötzliche Wachstum musste eine angemessene Struktur folgen.“ Aber: Wie bringt man Menschen dazu, die eigene Expertise nicht eifersüchtig zu verteidigen, sondern diese zu teilen, wenn bisher laut Koye die einzelnen Business-Bereiche jeweils die richtigen Zahlen abgeliefert und jeder für sich seine Burg bewirtschaftet hatte?“



Vincent Furnari, Managing Director der SGS-Gruppe Deutschland

Zunächst über Dialogfähigkeit, sagt Furnari. „Das bekommt man nicht über Anweisungen hin. Das ist etwas, das erlebt werden muss.“ Es wurden Räume etabliert, in denen Austausch stattfinden kann. Eine Steuergruppe wurde eingerichtet – mit dem Ziel, „alle auf das gleiche Informationsniveau zu stellen“, so Furnari rückblickend. Daraus wiederum wurden Hebelprojekte entwickelt, die sich den Themenkomplexen „Aufbau“, „Ablauf“ und „Kommunikation“ widmeten. Zu den einzelnen Themen wurden wiederum eigene Arbeitsgruppen installiert, in denen letztlich insgesamt fast 300 Mitarbeiter direkt involviert waren. „Ein großes Projekt, an dessen Ende Empfehlungen standen, die wieder in Richtung Steuergruppe und Auftraggeber geleitet wurden“, so Furnari.

Im Grunde, sagt Bernhard Koye, gehe es darum, die Menschen dazu zu befähigen, stichhaltige Argumente zu sammeln und Einzelverantwortungen sinnvoll zu verzahnen. Diese Befähigung verändere den Blick auf die Befugnisse massiv. Sie weiche Hierarchien auf und verleihe den Rollen der jeweils Beteiligten mehr Gewicht. Das „große Ganze“, der Gesamterfolg des Unternehmens, könne somit mehr in den Vordergrund rücken und aus einer starren Struktur ein bewegliches Netzwerk entstehen lassen.

### Die nächste Etappe

Wie geht's Ihnen jetzt? „Ich empfinde es als Erfolg, dass wir in unserer Arbeit bei SGS Deutschland so weit gekommen sind“, sagt Bernhard Koye. „Die Grundlagen – strukturell, prozessual wie kulturell – sind geschaffen. Jetzt wird viel davon abhängen, wie das Projekt zum Programm gemacht wird.“ Die notwendige Transparenz und die Verbindlichkeit dieses integrierten Netzwerks im Unternehmen seien vorhanden. Dieser Kern des neuen Organisationsentwicklungsmodells werde es auch besser ermöglichen, auf der Zahlenebene zu diskutieren, Vergleichbarkeit herzustellen, Messgrößen zu erarbeiten, die das Unternehmen auch strategisch weiter stärken werden, so Koye sinngemäß. Als integrierte Netzwerkorgani-

sation zu arbeiten – und die Geschäftsoportunitäten, die kommen würden – mache seiner Ansicht nach eine strukturelle Verdoppelung möglich, ohne die Menschen im Unternehmen zu „verbrennen“.

Die Veränderung, die wir jetzt vollziehen, zeitigt insbesondere deshalb eine andere Akzeptanz und Nachhaltigkeit, weil wir nichts vom „grünen Tisch“ aus vorgeben, beschreibt Andrea Reise das allgemeine Klima heute. Die Menschen spürten, dass sie einbezogen werden. Das Aufeinander-Zugehen und die in zunehmendem Maß als selbstverständlich verstandene Arbeit in heterogenen Teams stimme sie sehr zuversichtlich. „Das macht die SGS auch für ihre Mit-

arbeiter attraktiv“, ergänzt Furnari. Es sei nicht nur eine Notwendigkeit gewesen, auf diese neue Art zusammenzuarbeiten, um auf dem Markt gut überleben zu können, um Kunden *business-line*-übergreifend bedienen zu können – dieser Prozess berge auch für jene, die positiv daran mitwirken, die Möglichkeit, sich weiterzuqualifizieren. Abschließend resümiert Furnari: Ich bin froh, dass unsere Organisation sich zum richtigen Zeitpunkt den für unsere Zukunft entscheidenden Fragen stellt und wir uns auf den danklichen Pfad der multidimensionalen Vernetzung begeben haben, denn: „Du gewinnst nie allein. Sobald du etwas anderes glaubst, beginnst du zu verlieren!“ (Mika Häkkinen)

**GEPRÜFT**

# Eine Schuhnummer zu groß

## Unser Führungskräfteentwicklungsprogramm

### A: KONTEXT

In eine Führungsrolle hineinzuwachsen ist eine echte Herausforderung. Führungskräfte sind für Ergebnisse verantwortlich, sollen Komplexität managen, Veränderungsprozesse begleiten, dem Topmanagement den Rücken freihalten, die Bedürfnisse der Mitarbeiter verstehen, wertschätzend und charismatisch sein und mit den eigenen Unsicherheiten und Widersprüchen souverän umgehen können. Sie müssen „professionell“ sein, auch wenn ihnen nicht danach zumute ist.

Sie sind mit Machtspielen, schwindender Loyalität zum Unternehmen und Sinnfragen konfrontiert.

Gerade Leitende haben unserer Erfahrung nach mit dem grundsätzlichen Widerspruch zu kämpfen, dass sie einerseits ihre Position festigen und ihre Karriere samt finanziellem Aufstieg vorantreiben wollen, sich aber gleichzeitig nach immateriellen Werten – wie Beziehungen, Zugehörigkeit, Geben statt Nehmen – sehnen.

All diesen eigenen Erwartungen und allgemeinen Ansprüchen gerecht zu werden wird heute nicht einfacher, sondern immer schwieriger, da sich die Paradoxien, durch die Wirtschaft und Gesellschaft charakterisiert sind, noch weiter verstärken [vgl. Königswieser, R., Sonuç, E., Gebhardt, J. (Hrsg.), *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*; Klett-Cotta-Verlag, Stuttgart, 2008].

Aber gerade deshalb gewinnen Leadership-Qualitäten immer mehr an Bedeutung, weil auch die Verunsicherung von Mitarbeitern zunimmt, weil Führungskräfte „gesandwich“ zwischen der Unternehmensspitze, die vor allem die Interessen der Finanzwirtschaft im Blick haben muss und bei der kurzfristige Erfolge zählen, und der Belegschaft, die an langfristigen Erfolgen, an Arbeitsplatzsicherheit interessiert ist, vermitteln müssen – sie sollten all das kompensieren, was fehlt. Aus diesem Grund wächst unserer Meinung nach auch der Stellenwert der Angehörigen des mittleren Managements, weil sie weit weniger häufig das Unternehmen wechseln als Topmanager und somit mehr Kontinuität garantieren.

Nun gibt es viele verschiedene Führungskräfteentwicklungsprogramme, um Personen dabei zu unterstützen, in den jeweiligen Erwartungsraum hineinzuwachsen, und um die Leadershipkompetenz des gesamten Unternehmens zu erhöhen.

Die Ziele sind immer extrem anspruchsvoll. Die Programme sollen wirkungsvoll, intensiv, kostengünstig, wenig zeitaufwendig und praxisorientiert sein.

Im Lauf der Jahre hat sich bei K&N ein spezifisches Konzept für diese teilweise widersprüchlichen Anforderungen herauskristallisiert. Das Programm führt die Teilnehmer unter der Devise „In einen Schuh hineinwachsen, der eine Nummer zu groß ist!“ an Grenzen und über diese hinaus.

### B: ZIELE

Unser zentraler Fokus liegt auf den Metakompetenzen. Natürlich sollen Teilnehmer verstehen, was Führung, Leadership, bedeutet, sie brauchen Werkzeuge und Modelle. Worum es unserer Meinung nach aber letztlich geht, ist die Arbeit an der eigenen Haltung. Sich als gesamte Persönlichkeit weiterentwickeln bedarf spezieller Impulse, deren Wirkung tief in die Wahrnehmung der eigenen Identität, tief in die Sicht von Welt reichen muss. Musterveränderungen zu bewirken gelingt nur durch Metareflexion – Denken in Relationen, Kontexten, Latenzen – in Verbindung mit starken Gefühlen. Es geht darum, das Lernen zu lernen.

Veränderung ereignet sich nicht über kognitive Einsichten. Die brilliantesten Vorträge, die überzeugendsten Texte bringen eingefahrene Denkmuster nicht ins Wanken. Nur emotionales Berührtsein, ja Aufgewühltheit, aktivieren – so würden Neurologen argumentieren – tiefer liegende Gehirnzentren, die Botenstoffe ausschütten, welche wiederum Nervenzellschaltungen in Gang setzen.

### C: FORMAT/ARCHITEKTUR

- Das konkrete Format hängt von der jeweiligen Zielsetzung ab. Generell aber sieht unser Konzept drei parallele Lerngruppen von acht bis zehn Personen vor, die getrennt arbeiten, sich aber im Plenum treffen und so größere Gruppenprozesse erleben können. Je nach Themenschwerpunkten und Ressourcen gibt es zwei bis fünf Module von jeweils zwei bis drei Tagen, und zwar im zeitlichen Abstand von acht bis zehn Wochen.
- Optional werden zur Intensivunterstützung der Entwicklung oft auch Einzelcoachings angeboten.
- Wir empfehlen jedem Teilnehmer, auch ein externes Gruppendynamik-Seminar (siehe S. 18/19) zu besuchen.
- Im Idealfall gibt es zu Beginn und am Ende einen



Roswita Königswieser

Erfahrungsaustausch mit allen Führungskräften im Rahmen eines Großgruppenereignisses.

- Zum Format gehört auch das Einrichten einer Konzeptgruppe. Diese erstellt vorab eine Kontextanalyse des Qualifizierungsprogramms. Die Teilnehmer sind Führungskräfte, HR-Vertreter und sonstige Know-how-Träger. Wir beraten diese Gruppe inhaltlich als Experten und moderieren den Prozess der Konzeptgenerierung. Das Programm ist daher maßgeschneidert und selbst verantwortet. Die Konzeptgruppe erweitert während der Laufzeit des Programms ihre Funktion. Sie reflektiert jene Themen, die in den Modulen hochkommen, relevant sind, aber in diesem Setting nicht bearbeitet werden können. Diese Inhalte werden von der Gruppe an die verantwortlichen Stellen weitergeleitet.

Als weiteres Element des Konzepts ist das Leiten von herausfordernden Projekten, die durch den strategischen Horizont vorgegeben sein sollten, ein für die Teilnehmer ideales praktisches Lernfeld. Die Erfahrungen, Fehler, Teilerfolge und Probleme werden in den Seminaren besprochen, auf verschiedenen Ebenen ausgewertet, und die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden dann im laufenden Projekt angewandt.

Weiters finden während der Module Praxisphasen statt: Den Führungskräften werden Aufgaben gestellt, die möglichst eine Schuhnummer zu groß sind (z. B. Gespräche mit schwierigen Mitarbeitern zu führen). Die sich dabei ergebenden Beobachtungen, Erfahrungen und Fragen werden dann wiederum ins nächste Modul eingebracht. Die Trainer sind immer auch komplementäre Berater, die ihr Know-how bezüglich Organisationsdynamik, Wirtschaft und Gesellschaft zur Verfügung stellen können.



Ulrich Königswieser

- Fixe Designelemente sind Fallbearbeitung, Projektreviews und Gruppenentscheidungen. Reflexion, Feedback und die Arbeit an der eigenen Haltung ziehen sich sozusagen als roter Faden durch das Programm.

Natürlich wird auch konkretes „Handwerkzeug“ angeboten, „tools“, die man mitnehmen kann. Dazu gehören zum Beispiel Fragetechniken, Projektstrukturpläne, Konfliktmoderation oder die Methode zur Durchführung einer Projektumfeldanalyse.

Es gilt, anhand verschiedener Designs und Settings herauszufinden, was in der Vergangenheit wichtig war, was jetzt wichtig ist und wo die Sehnsüchte liegen. Was wirklich wichtig ist begeistert. Begeisterung setzt Energien frei, die einen über sich hinauswachsen lassen, die oft scheinbar Unmögliches möglich machen.

### D: LERNPRINZIPIEN

- Immer wieder gibt es Reflexionsschleifen, die sowohl Selbst- als auch Fremdbeobachtung nutzen, um eigene Anteile und Muster erkennen zu lernen, die also dazu beitragen, die Selbsteinschätzung mithilfe der Fremdeinschätzung zu schärfen.
- Ein unverzichtbares Element ist dabei Feedback in allen Varianten: Feedback bezüglich der eigenen Wirkung – jeweils unter vier Augen; Feedback hinsichtlich der Latenzen in den Beziehungsdynamiken; Feedback, das Design, die Fallarbeit etc. betreffend.

Aufgrund der differenzierten Perspektivvielfalt und der Energie in Gruppen werden Blockaden gelöst und Gefühlsqualitäten mobilisiert, die zuvor häufig „weggepackt“ waren. Auf diese Weise wird Offenheit für neue Sichtweisen, für eine andere Haltung ermöglicht. Führungskräfte sollten nicht „funktionieren“ wie Maschinen, sondern mitdenken, Gestaltungsräume nutzen, aus Fehlern lernen, den Mut haben, gemeinsam mit anderen neue Problemlösungswege zu su-

chen und die oft lediglich selbst definierten Begrenzungen zu überwinden. Die eigenen Potenziale – aber auch blinde Flecken – zu entdecken kann eine sehr spannende Entwicklungsreise sein.

Eine wesentliche Rolle spielen hierbei die Eigenschaften und Fähigkeiten von Gruppen: Sie sind nicht nur Hyperexperten bezüglich Komplexitätsmanagement (vgl. H. W. Ahlemeyer/R. Königswieser: *Komplexität managen*), was sich bei der Bearbeitung von Praxisfällen der Teilnehmer auswirkt, sondern vielmehr auch ein Spiegelungsfeld für das Erleben der eigenen Beziehungsgestaltung, Vorurteile, Stärken und Schwächen. In der Gruppe lernt man die Bedürfnisse des Einzelnen und jene der Gemeinschaft auszubalancieren.

Anhand der gemeinsamen Arbeit – abwechseln in intimen Kleingruppen, in mittelgroßen und in Großgruppen – sind multioptionale Lernsituationen gegeben.

### E: ANSATZ

Wir haben auf systemischer Basis den Komplementäransatz entwickelt, der unseren Programmen zugrunde liegt. Daraus ergeben sich bestimmte Lernprinzipien. Einige der wichtigsten wollen wir hier benennen.

- Wertschätzung: Ohne ein grundsätzlich wertschätzendes Klima, ohne echtes Interesse am anderen, ohne Auseinandersetzung, die den anderen ernst nimmt, ist Entwicklung unserer Erfahrung nach nur schwer möglich. Wertschätzung und Vertrauen setzen Energie frei.
- Feedback-Prozesse: Feedback ist ein Herzstück des Ansatzes. Wir bezeichnen es auch als soziales Geschenk, denn selbst wenn die Rückmeldung nicht positiv ist, bringt sie starke Impulse.
- Einbettung in den jeweiligen Kontext: Wir achten auf die dem strategischen, strukturellen und kulturellen Kontext des Unternehmens entsprechende Einbettung der Führungskräfteentwicklungsprogramme.
- Erfahrungslernen: Starke Gefühle wie Begeisterung, innige Zuneigung, Unsicherheit oder Angst bewirken eine Verschiebung des inneren Gleichgewichts und rufen die Fähigkeit, sich für Neues zu öffnen und einzementierte Haltungen aufzugeben, hervor. Denken und Fühlen sind engstens miteinander verwoben. Menschen müssen etwas erleben oder erfahren, was unter die Haut geht, was sie im Innersten anrührt, um daraus lernen zu können.
- Integration als Prinzip: Wir versuchen auch, nicht nur die Verzahnung von harten Fakten und weichen Faktoren (komplementärer Ansatz) zu verstärken, sondern auch das Lernen der Personen

bzw. Rollenträger mit dem Lernen der Organisation zu verbinden.

Daher werden alle relevanten Themen, die über den Qualifikationsauftrag hinausgehen, über die Konzeptgruppe an die relevanten Stellen weitergeleitet. Dieses Vorgehen setzt Impulse für die Entwicklung der ganzen Organisation.

Eine weitere Dimension der Integration des Ansatzes ist die enge Koppelung zwischen Theorie, Erleben und Praxis.

Es hat sich gezeigt, dass Erkenntnisse dann am nachhaltigsten in das Verhalten übernommen werden können, wenn nicht Theorievermittlung der Schwerpunkt ist, sondern wenn theoretische Modelle erst nach dem emotionalen Erleben einer bestimmten Situation die Zusammenhänge und Ursachen verdeutlichen und die Einordnung in das eigene Weltbild ermöglichen.

Daher werden in unseren Programmen z. B. Gruppenentscheidungen getroffen, im Anschluss analysiert und erst danach werden Konzepte hinsichtlich Entscheidungen, Leistungsteams, Konflikten etc. erstellt. Dasselbe gilt auch für das Führen schwieriger Gespräche, in denen es etwa um Kritik oder die Überbringung schlechter Nachrichten geht. Nach dem meist mit großer Betroffenheit verbundenem Erleben kommt die theoretische Erläuterung, welche Mechanismen und Dynamiken am Werk sind und wie man sich verhalten sollte.

Ein wichtiger Schwerpunkt der Arbeit sind aktuelle Fallbearbeitungen. Die Art der Aufarbeitung – das methodische Vorgehen – zeigt nicht nur neue Perspektiven auf, sondern verdeutlicht auch, warum inhaltliche, strukturelle und emotionale Dimensionen ganzheitlich betrachtet werden müssen, will man gute Lösungsansätze finden. Fallarbeit ist auch deshalb ein so wertvolles Element, weil man aus den Erfahrungen der Kollegen lernt, Fragetechnik und ganzheitliches Analysieren übt. Beim abschließenden „sharing“ wird die Brücke zur eigenen Situation geschlagen, werden Erkenntnisse auf den eigenen Kontext übertragen. Die Reflexion darüber verweist wiederum auf die eigenen Stärken, Schwächen, Werthaltungen etc.

All diese Entwicklungsdimensionen helfen, in die herausfordernde Rolle hineinzuwachsen, an ihr als Mensch zu wachsen, sich den unterschiedlichen Anforderungen flexibel zu stellen und das als lebenslänglichen spannenden Prozess zu sehen. Ohne Konfrontation mit den eigenen Ängsten und Unsicherheiten ist Entwicklung nicht möglich. Die kollektive Intelligenz und Emotionalität hilft dabei.

Roswita Königswieser/Ulrich Königswieser

# Zusammenwachsen & zusammen wachsen

## Der Veränderungsprozess bei der swissgrid ag

Im Jahr 2006 wurde der Schweizer Strommarkt anhand des Stromversorgungsgesetzes neu geordnet: Stromproduktion, Handel und Vertrieb sowie die Stromübertragung sollten von da an getrennt voneinander vonstattengehen – neue Voraussetzungen also für die Schweiz und ihre Rolle als „Stromdrehscheibe“ Europas.

Ende 2006 nimmt die swissgrid ag ihre operative Tätigkeit als nationale Netzgesellschaft auf und kümmert sich seither um den Betrieb und die Sicherheit des Schweizer Höchstspannungsnetzes. 18 Eigentümer, wovon acht im Verwaltungsrat sitzen, halten 100 Prozent des Aktienkapitals.

2013 soll dann der nächste große Schritt erfolgt sein: swissgrid fungiert nicht nur als Betreiber, sondern verantwortet auch den Unterhalt, die Erneuerung und den Ausbau des Schweizer Höchstspannungsnetzes. Unternehmerisches Denken und Handeln ziehen in ein Monopol ein. Ein Widerspruch? Nicht immer, stellt Heidi Aichinger im Gespräch mit Pierre-Alain Graf, CEO der swissgrid ag, fest.

Heidi Aichinger: Die swissgrid ist eine privatwirtschaftlich organisierte Aktiengesellschaft und hat als nationale Netzgesellschaft Monopolstellung als Betreiberin des Schweizer Höchstspannungsnetzes. Wie war die Situation davor?

Pierre-Alain Graf: Es gab vorher kein gemeinsames betriebenes Höchstspannungsnetz. Jedes regionale Verbundunternehmen hatte selbst für den Transport des Stroms von den Kraftwerken zu den Verbrauchszentren zu sorgen. Daraus resultierten auch regionale und nicht gesamtschweizerische Übertragungsnetze.

Welchen Einfluss hat die Monopolstellung Ihrer Organisation in Bezug auf Wachstum?

Grundsätzlich sind wir in Sachen Wachstum nicht im landläufig betriebswirtschaftlich-kommerziellen Sinn, sehr wohl aber im volkswirtschaftlichen Sinn gefordert – nämlich durch den Beitrag des Netzes. Alles, was wir machen, muss in einem volkswirtschaftlichen Nutzen resultieren – entweder in der Produktion, bei den Konsumenten oder in Form einer Effizienzsteigerung bei swissgrid.

Sie sind vor rund zweieinhalb Jahren als CEO zur swissgrid gestoßen. Wie haben Sie die Organisation vorgefunden?

Ich habe swissgrid als typische Expertenorganisation vorgefunden, die damals gerade die eigene betriebliche Verantwortung übernommen hatte. Heute haben wir die volle Verantwortung für den Betrieb der nationalen Netze. Ab Mitte nächsten Jahres werden wir zudem die volle Verantwortung für die Wartung und den Unterhalt der Netze haben – dies bei einer Gesamtlänge von 6 700 Kilometern und einer schweizweiten Vermaschung –, eine spannende Herausforderung!

Wodurch zeichnet sich Ihre Expertenorganisation aus?

Wir haben viele sehr erfahrene Experten, die den bisherigen Eigentümern beratend zur Seite standen, aber die eigentliche Verantwortung lag außerhalb swissgrid. Dementsprechend habe ich eine Firma ohne Strategie vorgefunden. Das war auch eine der ersten Aufgaben, die wir uns gestellt haben: eine Strategie zu entwerfen und über Wege nachzudenken, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll – von der Netzzukunft bis hin zu künftigen Prozessen. Das und spezifische Fragen bezüglich der Themen Unterhalt und Aufbau der Anlagen haben wir mit Fachberatern bearbeitet.

Und dann haben Sie sich die Systemiker – in personam Martin Hillebrand und ein Team von K&N ins Haus geholt. Warum?

Das war zu einem Zeitpunkt, als sich das Management hinsichtlich der Strategie und der Ziele geeinigt hatte, wo also diese Punkte klar waren und der Lernprozess in der Organisation greifen musste. Ich persönlich bin davon überzeugt, dass nachhaltige Veränderungen nur dann stattfinden, wenn die Teams sich gemeinsam verändern. Und das große Plus der systemischen Beratung liegt eindeutig in ihrer Nachhaltigkeit. Die Prozesse vollziehen sich bei den einzelnen Menschen und werden nicht von außen diktiert.

Martin Hillebrand beschreibt die swissgrid als Spezialfall in einer wertekonservativen Branche, als Unternehmen, das nicht nur einzelne, ehemals konkurrierende Organisationen, sondern auch deren Expertenstrukturen zusammenführt. Aus Konkurrenz soll Kooperation entstehen...

Allein die Struktur der einzelnen Teile war komplett unterschiedlich: von einer stark hierarchisch geführten Organisation bis hin zu einer mit völlig offener Führung. Natürlich war auch die „klassische“ Expertenhaltung zu beobachten – etwa in Aussagen wie: „Wenn ich Experte bin, weiß ich, wie es geht, und brauche kein Team!“ Und die Stärken der Ingenieurslastigkeit – wie Genauigkeit oder Zuverlässigkeit –

machen es einem auf der anderen Seite wieder schwer, sich auf etwas Neues einzulassen, wenn nicht schon im Vorfeld alles klar ist. Der dritte Punkt, den ich als Herausforderung sehe und der auch im Rahmen der von K&N durchgeführten Systemdiagnose deutlich wurde, ist: Wir haben viele hervorragende Leute, allerdings mit wenig Führungs- und Markterfahrung.

Wie schafft man da generell Anschlussfähigkeit, wie wächst man zusammen, wenn man gewissermaßen „miteinander können muss“?

Indem man gemeinsam nach vorn schaut, eine eigene Kultur erschafft, eigene Normen und Ziele etabliert. Wir brauchen eine Kultur, die einen ständigen Dialog ermöglicht, aber auch klare Positionen beinhaltet, weil die Herausforderung in unserem Fall darin liegt und liegen wird, dass wir zwischen den unterschiedlichen Ansätzen und Stakeholdern vermittelnd wirken müssen. Das erfordert einen hohen Maturitätsgrad. Es ist kein einfacher Weg, und wir werden auf diesem Weg leider auch Leute verlieren.

Wie versuchen Sie diese Kulturveränderung konkret zu erreichen?

Unter anderem über drei Steuerkreise. Mit Unterstützung von Martin Hillebrand haben wir Räume geschaffen, die den Dialog fördern sollen: in der Geschäftsleitung, in der Kerngruppe – also bei den Mitarbeitern und Führungskräften ohne Geschäftsleitung – und bei den „Leaders“ (das sind alle Führungskräfte inklusive Geschäftsleitung). Darüber hinaus werden Diskussionen genauso gefördert wie rasche Entscheidungen und Maßnahmen, die Transparenz schaffen. Zudem gibt es gemeinsame Workshops mit K&N zu spezifischen (Führungs-)Themen.

Das heißt, die Teams werden befähigt, ihre Befugnisse auch zu leben, also die auf ihrer Ebene notwendigen Entscheidungen selbst zu treffen und nicht weiter nach oben zu delegieren...

Genau! Wir arbeiten in einem sich schnell wandelnden Umfeld. Wir haben nicht die Zeit, jede Entscheidung von oben nach unten zu delegieren. Jeder

soll in seinem Umfeld täglich Dinge entscheiden, Anpassungen treffen und darüber nachdenken, wie man das System effizienter und zuverlässiger gestalten kann. Es geht um Eigeninitiative und darum, Verantwortung zu übernehmen, was für einige eine echte Herausforderung ist.

Wenn Hierarchien abhanden kommen, erfordert das aber auch genauere Kenntnisse bezüglich der Gesamtorganisation und deutlich mehr Kommunikation...

Ja, aber nur so kann man die Menschen abholen, auch emotional. Verbinden ist das gemeinsame Ziel. Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter die Frage „Wie werden wir besser?“ einfach auch sportlich sehen und informieren sie daher auch laufend – via Intranet-Newsletter, aber auch via Lifestream, wo die Geschäftsleitung Antworten auf Mitarbeiterfragen gibt. Das machen wir jeweils einmal monatlich. Allein dadurch entsteht schon eine andere Diskussions-, aber auch Führungskultur.

Sie sind gemeinsam mit Ihren 350 Mitarbeitern bereits in vielerlei Hinsicht gewachsen – auch wenn Sie noch mitten in diesem Veränderungsprozess stehen...

Ja, und zwar in dreierlei Hinsicht: persönlich aufgrund der konkreten Veränderungen, mit denen wir umgehen und die wir gestalten müssen; als Firma im Sinne einer Effizienzsteigerung. Wir müssen die „loosen Teile“ aus verschiedenen Unternehmen zusammentragen und effizient arbeiten. Und wir betreiben dieses Geschäft für die nächste Generation, damit diese das weitere Wachstum tragen kann.

Wir haben uns vorgenommen, 2016 zu den Top 5 Netzbetreibern Europas zu zählen. Unsere Vision ist es, zu einer Batterie Europas zu werden. Dafür müssen wir aber noch ein Stück weit gehen – und das nicht nur innerhalb des Unternehmens. Nur eine Zahl zur Größenordnung: Wir haben in der Schweiz in den letzten 15 Jahren 100 Kilometer Netz ausgebaut und erneuert – in den nächsten zehn Jahren sollen es rund 1 000 weitere Kilometer sein. Das wird nicht einfach.



Pierre-Alain Graf, CEO der swissgrid ag

Zur Person:

Pierre-Alain H. Graf ist 49 Jahre alt. An der Universität Basel schloss er eine Ausbildung als Jurist und an der HSG St. Gallen ein Zweitstudium als Betriebswirt ab. An der International Banking School in New York absolvierte er eine Finanzausbildung. Von 1992 bis 1997 arbeitete er bei der Credit Suisse in führenden Positionen im IT-Bereich. Im Anschluss baute er für Colt Telecom verschiedene Ländergesellschaften auf und arbeitete mehrere Jahre im Ausland. 2006 wechselte er zu Cisco Systems Schweiz, wo er bis 2008 General Manager war. Ende 2008 nahm er seine Tätigkeit als CEO bei swissgrid auf und führt seit Februar 2009 die Nationale Netzgesellschaft in die nächste Phase der Strommarktliberalisierung.

An den Standorten Laufenburg und Frick sind rund 350 Mitarbeiter aus zwölf Nationen am Werk.

### Die swissgrid ag in Zahlen, Daten & Fakten

Messdaten in Echtzeit	25.000
Strommasten	15.000
Netzlänge in km	6.700
Netzsimulationen in Echtzeit pro Tag	1.000
Kraftwerke	900
Mitarbeiter	350
Stunden täglich im Einsatz	24
Netz	1



## Die Gesellschafter von K&N (rechts) & der „Enge Kreis“ der Netzwerkpartner (Auswahl) reflektieren über Wachstumsimpulse.



**Roswita Königswieser**  
Die Entscheidung, nach 15 Jahren Aufbauarbeit die Beratergruppe Neuwaldegg hinter mir zu lassen, war mir sehr schwer gefallen. Meine von einigen Kollegen geteilte Vision, den Komplementäransatz zu entwickeln, gab mir aber viel Kraft, meine diesbezüglichen Ängste zu überwinden. Ein neues Unternehmen mit hohen Ansprüchen zu gründen war ein Kraftakt – ein Sprung ins Ungewisse. Im Nachhinein weiß ich, dass alle für den Aufbau des Unternehmens und des Netzwerks wesentlichen Ereignisse letztlich eine Kette von Wachstumsschüben waren, für die ich jetzt dankbar bin, obwohl sich Freude und Enttäuschung, Zufriedenheit und Überforderung die Türklinke in die Hand drückten. Ohne diesen Weg gewählt zu haben, wäre ich heute ein anderer Mensch.



**Ulrich Königswieser**  
Den größten Wachstumsschub hat meine Vaterrolle bewirkt. Durch die Geburt meiner Kinder war ich anfangs vor Herausforderungen gestellt, die mehr als eine Schuhnummer zu groß für mich waren. Ich musste Verantwortung übernehmen und wuchs dabei Stück für Stück. Zugleich lernte ich Dimensionen der Freude und Dankbarkeit kennen, die mich für mein weiteres Leben prägen. Mich mit anderen Menschen über meine neue Funktion auszutauschen und intensive Selbstreflexion halfen mir, mich selbst – meine Stärken, aber auch Schwächen – besser zu verstehen und zu akzeptieren.



**Pia Struck**  
Den stärksten Wachstumsimpuls in meinem Leben habe ich in den ersten beiden Jahren nach der Geburt meines ersten Kindes erhalten. Es war die Geburt als Ereignis, aber vor allem die starke Veränderung in der Zeit danach, die meinen vorher noch „egoistisch“ orientierten Wertekanon stark für das Du, das Mitmenschliche, das Geben geöffnet hat.

**Marion Keil**  
Das lässt mich wachsen: Aufgaben zu Ende zu führen, auch wenn sie schwierig sind; das Bewusstsein, in einem anderen kulturellen Kontext (Indien) Kontakte knüpfen und arbeiten zu können; mit Heterogenität von Menschen und Kontexten umgehen zu können (diversity); neue Themen aufnehmen zu können (so sind durch die Arbeit die Themen Organisationskultur, systemische Theorie und Beratung bei mir verankert worden); in großen Zusammenhängen denken zu können. Herausforderungen anzunehmen; Mutig auf neue Aufgaben und Arbeitsbereiche zuzugehen und darin Innovation zu erzeugen, wenn andere diese noch nicht sehen; das Grundzutrauen, es zu schaffen. Grenzen zu überschreiten ist sehr anstrengend, aber es lohnt sich!

# kurz & bündig



**Marion Perger**  
Die Geburt meiner Tochter und das Leben mit ihr zeigten mir, dass ich viel mehr aushalten kann, als ich geglaubt hatte. Wir lieben diejenigen, um die wir uns kümmern, selbst wenn sie uns Kräfte rauben und Nerven kosten. Ich lernte, meinen Perfektionismus und einige Idealvorstellungen loszulassen. Meine Tochter gehört mir nicht, ich begleite sie nur. Sie ist nicht dazu da, meine Ideale zu erfüllen, mir Großartigkeit zu spiegeln. Das gilt auch für unsere „Kunden“, die wir in ihrer Entwicklung zu unterstützen haben, auch wenn uns das Ergebnis vielleicht nicht gefällt. Je nach Bedarf standzuhalten oder loszulassen lehrt meine Tochter mich immer wieder aufs Neue.



**Adrienne Schmidborn**  
Meine Neugier hat mich beruflich und privat immer wieder in Umbruchsituationen geführt. So konnte ich viel lernen, aber auch meine Grenzen erfahren. Besonders wichtig waren dabei für mich Freunde, mit denen ich offen reden konnte und die mir mit ihrem Feedback wertvolle Impulse lieferten. Als besonders prägendes Erlebnis wäre mein USA-Aufenthalt hervorzuheben. In dieser Zeit in der Fremde habe ich viel über meine Identität und die Werte, die mir wichtig sind, gelernt. Und aufgrund meiner Schwangerschaft gewann das Thema im wahrsten Sinne des Wortes neue Dimensionen: Nicht nur dass mein Körper kontinuierlich umfangreicher wurde – das Gründen einer Familie stellt mich zudem vor so viele Lernaufgaben wie nichts zuvor.



**Christian Matul**  
Wachstum verbinde ich mit meiner Neugierde neuen Situationen, anderen Menschen gegenüber und dem Verstehenwollen, was sie bewegt und was ihnen wichtig ist. Das war und ist mir Herausforderung und Freude zugleich. Ein besonderer Wachstumsimpuls ergibt sich oft dann, wenn es darum geht, die Grenzen meiner Empathie anzuerkennen und mir meiner eigenen Prioritäten bewusst zu werden. Dieser Prozess zwischen Selbst-Wertschätzung und Wertschätzung gegenüber anderen ist keineswegs abgeschlossen – da bleibe ich dran!



**Erik Lang**  
Einen besonderen Wachstumsimpuls verdanke ich der Arbeit für einen privaten Sicherheitsdienst, der ich während meiner Studienzeit nachging. Dienst machte ich fast ausschließlich nachts in der damals offenen Drogenszene in Zürich. Die Konfrontation mit dem physischen und psychischen Elend der Drogenabhängigen mitten in der Innenstadt von Zürich adjustierten mein Weltbild, meine Werte und Normen deutlich. Viele Dinge in meinem Leben bekamen eine andere Relevanz und Wertigkeit. Und ich lernte, meine Privilegien zu schätzen.



**Lars Burmeister**  
Als ich vor wenigen Jahren den Jakobsweg ging, war dies eine Reise zu mir selbst und gehört nun zu meinen wichtigsten Wachstumserfahrungen. Die äußere Genügsamkeit ebnete den Weg für authentische Begegnungen mit den unterschiedlichsten Menschen. Vor allem das prägte mich nachhaltig und führte mich wieder zu den Grundformen menschlicher Begegnung: Liebe, Solidarität, Toleranz und Gastfreundschaft. Die Frucht all dieser Haltungen – Zufriedenheit und Vertrauen – nahm ich als kostbares Geschenk mit nach Haus. Ich fühlte mich darin bestätigt, den ganzen Menschen im Blick zu haben, seine Schwächen und seine Größe, seine Würde und seine Ohnmacht, seine Suche und seine Orientierung an der Transzendenz.



**Martin Hillebrand**  
Meine Söhne wachsen – und ich mit ihnen. Die beiden bringen einen bunten Blumenstrauß von neuen Ideen und Themen mit, die mein Leben bereichern. Und vieles, was sie mir mit ihrem Verhalten spiegeln, vieles, was ich gut leiden kann, bestätigt mich, nicht nur als Vater. Aber am meisten wachsen kann ich an den „Fehlern“ die uns gemein sind. Das, was ich an mir schon nicht leiden kann, treibt mich bei ihnen manchmal zur Weißglut. Und manchmal ermöglicht es mir, zu reflektieren und für mich selbst zu lernen, zu wachsen und zu reifen.



**Uwe Scheutz**  
Es sind die sehr belastenden, herausfordernden Situationen, die mich hart an meine Leistungsgrenze führen. Es sind Begebenheiten, die ich auf der einen Seite zu umgehen versuche, die aber auf der anderen Seite doch einen geheimen Reiz auf mich ausüben und folglich dazu führen, dass ich mich auf sie einlasse. Schwerwiegende Entscheidungen werden selten in leichten Zeiten gefällt, und tiefgreifende Veränderungen entstehen nicht aufgrund oberflächlicher Erfahrungen. Wachsen ist Entwicklung – und diese will geprüft werden.



**Uwe Cichy**  
Ich denke, man kann persönliches Wachsen gut mit einem Destillationsprozess vergleichen: Das Produkt wird immer reduzierter, immer feiner, immer klarer, immer sanfter, immer kraftvoller. Momente, in denen ich mich auf mich selbst rückbesinnen darf/muss sind für mich Momente des Wachstums – manchmal aber auch Momente des Scheiterns, ohne welches Wachstum mir unmöglich scheint. Ich sehe einen Zusammenhang zwischen der Fähigkeit, „klein zu werden“, und der Chance zu wachsen. Erleben kann ich das regelmäßig im Umgang mit anderen Menschen – im Beruf, in der Familie, in der Freizeit, überall...



**Eva-Maria Preier**  
Ein Erlebnis, an das ich mich immer wieder – auch gern – erinnere, war mein erster Aufenthalt in Namibia in meinen jungen Erwachsenenjahren. Ich wohnte bei einer Familie auf einer abgeschiedenen Farm. Es gab damals eine Dürreperiode. Die erste Frage der Einheimischen nach der Begrüßung von benachbarten Farmern war: „Wann hattet ihr zuletzt Regen?“ Die zweite: „Hat der Leopard wieder Rinder oder Wild gerissen?“ In den Wochen vor Ort erlebte ich hautnah, wie wertvoll die bis dato in meinem Leben so selbstverständlichen Güter wie Wasser, Essen und Strom sind, und gehe seither besonders bewusst mit diesen um.



**Thomas Hagedorn**  
Wachstumsimpulse gab mir das Erleben von großer Weite oder Enge. Hier waren meine Erfahrungsräume beglückend weit: der Sieg beim Sporttag am Gymnasium, die erste Reise nach New York, die erste große Liebe. Als Berater: die Präsentation eines gelungenen Projekts im Kollegenkreis. Hier waren meine Erfahrungsräume schmerzlich eng: die ersten Sportverletzungen, die erste Trennung, das Loslassen vom Traumberuf Pilot. Als Berater: die erste Komoderation neben einer Meisterin. Und hier zeigte mir die Gleichzeitigkeit von Weite und Enge eine ganz andere Erfahrungswelt: die Geburt unserer Töchter, das Sterben meines Vaters... Wachstum findet an der Grenze statt.



**Patricia van Overstraeten**  
Ich konnte mich immer dann wachsen fühlen, wenn ich gewollt oder ungewollt eine größere Herausforderung zu bewältigen hatte, wobei ich, wie mir im Nachhinein bewusst wurde, immer meine „gedachten“ Grenzen überschritten und neu gezogen hatte. Meine Haltung war es, tief durchzuatmen und nach der Devise „Augen zu und durch!“ nicht zu kniefen – trotz der „Unsicherheit“, ohne immer zu wissen, wie ich am Ziel ankommen würde. Mit viel Mut und Selbstvertrauen würde es schon zu schaffen sein – und falls nicht, wäre das zumindest dafür gut, die eigenen Grenzen (temporär) zu akzeptieren und sich auch hierdurch weiterzuentwickeln und zu wachsen!

# Wachstumsmodelle der Zukunft

Wie kann ein Unternehmen im Netzwerkzeitalter des 21. Jahrhunderts nachhaltiges Wachstum sicherstellen? Welche Instrumente sind wirklich wirksam?



Bernhard Koye, Netzwerkpartner von K&N

## Erkenntnisse aus der empirischen Wirtschaftsforschung

Empirisch ist nachweisbar, dass in den letzten zehn Jahren nur gleichmäßiges Wachstum von Umsatz und Gewinn zu echter Wertschöpfung führte. Diese entsteht, wenn profitables Unternehmenswachstum über längere Zeitphasen andauert – kurzfristiger Aktionismus ermöglicht keine ausgewogene Unternehmensentwicklung. Nur knapp 25 Prozent der Firmen konnten in den letzten 50 Jahren nachhaltiges Wachstum erreichen. Dies überrascht, denn alle Firmen setzen sich stets hohe Wachstumsziele (Raisch et al. 2007, S. 3 f.) Mehr als 70 Prozent aller Wachstums- und Veränderungsprojekte scheitern zudem – sie vernichten realen Wert (Famer 2008).

## Klassische Strategien als notwendige Wachstumsgrundlage

Traditionelle Wachstumsstrategien konzentrieren sich entweder auf Differenzierung mithilfe von Innovation und dem Angebot hochwertiger neuer Produkte oder auf Kostenführerschaft anhand der Optimierung von Produktionsabläufen. Strukturen und Prozesse folgen der gewählten Strategie (Porter 2008). Nachhaltiges Wachstum und Überleben erfordert die Balance zwischen einerseits kontinuierlicher Verbesserung zwecks Profitabilitätssteigerung – und andererseits Erneuerung, um neue Erfolgspotenziale aufbauen zu können (Koye 2005, S. 20 ff.).

## Laterale Organisations- und Führungsformen als neue Wachstumsgrundlage

Die Grundlage für erfolgreiche Unternehmensgestaltung hat sich seit 1990 deutlich verändert. Informationsaustausch hat die Energie als zentrale Wachstumsgrundlage der letzten 200 Jahre abgelöst und ist als revolutionäre Basisinnovation wissenschaftlich anerkannt (Nefiodow 1999). Die Bevölkerungsmehrheit beansprucht diese neue Form des Informationsaustauschs – durch frei verfügbare Informationen werden die Grundlagen von Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig verändert. Wissensvorsprung erodiert und büßt seine Funktion als Grundlage von Macht und Unternehmenserfolg ein (Gordon 1997).

Dieser Paradigmenwechsel durchdringt alle Sphären unserer Gesellschaft. Wissen und die zielgerichtete Vernetzung der Informationen zur Generierung effektiver Wettbewerbsvorteile werden zur zentralen Grundlage von Unternehmenserfolg und persönlicher Karriere. Rein hierarchische Führungsformen werden dysfunktional, da Hierarchien den schnellen Informationsaustausch oft eher behindern (Henley Centre 1999). Studien machten deutlich, dass integrierte Netzwerke die optimale Informationsform bei einer schrittweisen Veränderung der Rahmenbedingungen im Informationszeitalter darstellen (Gomez et al. 2007, S. 117). Eine Studie mit mehr als 1 000 Topmanagern zeigte auf, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit und ein zu-

kunftsweisendes Informations- und Wissensmanagement in Netzwerken die entscheidenden Kernkompetenzen sind, sich jedoch die Mehrheit der Manager als zu wenig kompetent zum Aufbau dieser neuen Erfolgspotenziale erachtet (Roghé et al. 2010).

## Komplementäres Veränderungsmanagement als Hauptinstrument

Laterale Organisations- und Führungsformen, die das Know-how von Personen, Teams und Abteilungen verknüpfen, sind also entscheidend für nachhaltiges Wachstum. So konnte beispielsweise *CISCO Systems* in den letzten zehn Jahren ein stetiges Wachstum erzielen.

Welches aber sind die Konzepte für Firmen, die eine etablierte Firmenkultur fit für nachhaltiges Wachstum machen wollen? Die komplementären Steuerungsprinzipien der Arbeit von K&N stellen die natürliche Antwort dar. Elemente wie die lösungsorientierte Arbeit in vernetzten Gruppen aus Mächtigen, Know-how-Trägern, Querdenkern und Mitarbeitern zum einen und die vernetzte Analyse der notwendigen Schritte aus den Blickwinkeln von Strategie, Struktur und Kultur zum anderen ermöglichen die Transformation „von innen“, bevor angestammte Erfolgspotenziale erodiert sind.

Bernhard Koye

# Systemische Gruppendynamik

Ein Basisbaustein unserer Weiterbildungsprogramme

Es gibt viele interessante Formate – Seminare, Therapien, Ausbildungen –, um die eigene Persönlichkeit weiterzuentwickeln. Alle haben ihre jeweiligen Stärken, Schwächen und Reichweiten bezüglich ihrer Wirkung.

Für uns ist der Besuch einer systemischen Gruppendynamikwoche ein Basisbaustein – eine Chance für Manager, Projektleiter, Berater und Selbstständige, Selbsterkenntnis und soziale Kompetenz zu generieren und eine Veränderung in ihren jeweiligen Rollen in Betracht zu ziehen bzw. vorzunehmen.

Ich selbst habe Gruppendynamik während meiner Studienzeit kennengelernt und nach einer ersten Erfahrung vehement abgelehnt. Für mich klappten Fremd- und Selbstbild zu weit auseinander. Die emotionalen Prozesse in der Gruppe und in mir selbst waren mir unheimlich. Erst in einem zweiten Anlauf konnte ich mich darauf wirklich einlassen, und ich absolvierte dann die Ausbildung.

Später integrierte ich den systemischen Ansatz in ein verändertes gruppendynamisches Konzept. Nach wie vor bin ich eine überzeugte Befürworterin dieser Art von Lernerfahrung. Im Folgenden versuche ich, die wesentlichen Aspekte, warum dieses Erfahrungslernen stets aufs Neue so starke Entwicklungsimpulse setzen kann, herauszuarbeiten.

Die Ziele des Gruppendynamikseminars unseres Zuschnitts liegen auf drei Ebenen.

**Auf der persönlichen Ebene geht es**

- um das Verkleinern eigener blinder Flecken;
- um das Erkennen bewusster und unbewusster Verhaltensmuster bzw. Beziehungsgestaltungsmuster;
- um die Fähigkeit, mit Komplexität, unsicheren Situationen und Widersprüchen besser umzugehen;
- um die wechselseitige Angleichung von Fremd- und Selbstbild.

**Auf der Gruppen- bzw. Beziehungsebene geht es darum,**

- deren spezielle Dynamik zu verstehen, zu erkennen, welche Rolle man selbst im Aufbau und Ablauf des Geschehens einnimmt;
- die Latenzen in Gruppen zu spüren;
- die Wirkung kollektiver Energien wahrzunehmen;
- auf Gefühle bei anderen zu achten, auch wenn diese nicht direkt ausgesprochen werden;
- Teamfähigkeit zu entwickeln.

**Auf der kognitiven Ebene geht es um**

- den Anspruch, den systemischen Ansatz auf Basis des Erlebens zu verstehen und alles in dieser Woche Erlebte in theoretische Konzepte einordnen zu können.

Wir meinen, dass diese Lernziele in einer Welt, die immer noch komplexer, undurchschaubarer und unvorhersehbarer wird, sehr hilfreich sind.

Das Format: Das Seminar dauert eine Woche, die Zeitstruktur ist vorgegeben, die Gruppen werden möglichst gemischt gestaltet, die Trainer zugeteilt. Es gibt allerdings kein inhaltliches Programm, außer das Hier und Jetzt in der „T-Gruppe“ zu beobachten, die Beobachtungen bzw. Selbstbeobachtungen mitzuteilen und auch zu kommunizieren, was das alles bei einem persönlich auslöst.

Dieser scheinbar strukturlose Anfang ist für viele Teilnehmer ein Schock, überfordernd und verunsichernd. Das phantasierte Autoritätsvakuum beschleunigt die Dynamik des Verantwortungübernehmens, der Rollenentwicklung, der Kompensation auf

vielen Ebenen. Dieser Prozess geht mit starken Gefühlen einher, die aber meist aus gelernter Gewohnheit und Disziplin abgespalten, ignoriert, unterdrückt werden. In Drucksituationen neigt man dazu, auf eingelernte Muster zurückzugreifen. Anhand von Feedback-Prozessen, die sich auf Personen, den Trainer und die Gruppe insgesamt beziehen, werden blinde Flecken kleiner. Gemeinsame Reflexionen und Meta-Kommunikation helfen, die jeweilige Situation besser zu verstehen.

Andreas Hoermann, Führungskraft im Daimler-Konzern, erinnert sich, dass es ihn am meisten beeindruckte zu erleben, „dass nicht allein das Know-how bezüglich Zahlen, Daten und Fakten Professionalität ausmacht, sondern die Verbindung der *hard facts* mit den Emotionen. Ich habe es im Lauf der Woche zugelassen, persönliches Feedback, neue Perspektiven an mich heranzulassen. Ich habe dann über meine eigentlichen Probleme gesprochen und erfahren, dass mir Authentizität – auch Ecken und Kanten zu zeigen – hilft, meine Führungsaufgabe besser wahrzunehmen. Ich erlebe das seither täglich. Früher war ich vom Gegenteil überzeugt. Aufgrund dieser Erfahrung, konnte ich den ‚Filter‘ bei mir rausnehmen, das bewirkt eine neue Qualität in meinen Beziehungen.“

Auch für Dr. Ulrich Kipper, Servicebereichsleiter für das Zentrale Infrastrukturmanagement bei der Fraport AG, war das Aufrüttelndste, dass die Gruppe „den Kern der Person erkennt. Durch das ungeschminkte Feedback erfuhr ich große Bestätigung meiner Stärken als Führungskraft, wurde aber auch mit meinen Lernfeldern konfrontiert. Ich muss weiter daran arbeiten, Konflikte konstruktiv anzugehen. Diese Woche war extrem intensiv. Man muss schon belastbar sein, um das auszuhalten.“

Brigitte Dreesbach, Syndikusanwältin bei BMW, lernte, dass die Formulierung geschlossener Fragen dominanzverstärkend wirkt. „Für mich war das Stellen offener Fragen wie das Betreten einer anderen Welt. Diese Woche hat mich wirklich vorangebracht.“

Univ.-Prof. Leo Staub wollte nach dem „schockierenden“ Einstieg abreisen: „Radikal auf mich selbst

zurückgeworfen zu sein machte mir große Mühe. Wie sollte ich ohne inhaltliche Vorgaben etwas über Empfindungen sagen, Beobachtungen kommunizieren?! Ich habe dann aber erlebt, wie die Gruppe als sozialer Organismus entstand. Im Verlauf der Seminarwoche habe ich neben der ausschließlich zielorientierten Sichtweise von Zusammenarbeit auch die Bedeutung der Beziehungsebene für die Interaktion in der Gruppe neu schätzen gelernt.

In meinem Alltag bin ich in enge Strukturen und Prozesse eingebunden, bin fremdbestimmt, auf Effizienz gedrillt. Oft fehlte mir die Zeit für Reflexion. Jetzt habe ich die Einsicht umgesetzt, dass paradoxerweise gerade die Auszeit hilft, wieder Kraft zu schöpfen, mit Zeitdruck besser umgehen zu können, mich permanent weiterzuentwickeln.“

Andreas Hoermann misst der Umsetzung der gemeinsamen Reflexion in Projekten, Teams oder Besprechungen einen zentralen Mehrwert zu. „Das Nachdenken über Abläufe, darüber, wie es zu einer bestimmten Situation gekommen ist, hilft, den Überblick zu bewahren, daraus zu lernen, professioneller zu agieren.“

Jan Geijsels (Geschäftsführer von A Journey 4 Growth): „Das Eindrücklichste für mich war die Erkenntnis, dass ich dem Kommunikationsprozess vertrauen kann, ja dass es sogar mehr bringt, zurückhaltender zu intervenieren. Ich habe auch gelernt, mir mehr zuzutrauen, und weiß jetzt: Weniger ist mehr.“

Die nachhaltige Wirkung einer persönlichen Weiterentwicklung ist dann wahrscheinlicher, wenn im Verlauf des Prozesses Energien „aus der Tiefe“ freigesetzt werden. Meist werden infolge des bewussten Erlebens von Unsicherheit und deren Bewältigung verschüttete, überlagerte Energien deblockiert.

Andreas Hoermann: „Ich habe die Begeisterung – das Feuer in mir – wiederentdeckt.“

Roswita Königswieser

# Highlights unserer Rückblick

## Workshop „Wachsen“

Schon zum dritten Mal – und somit entwickelt sich langsam eine kleine Tradition – trafen wir in Hamburg mit Kunden, Kollegen und Freunden zusammen, um einen Nachmittag lang intensiv zu unserem jeweiligen Jahresthema zu arbeiten: 2009 Krise, 2010 Widersprüche und 2011 Wachsen.

Diesmal mit Blick auf die Landungsbrücken, links die wachsende Hafencity mit halb fertig gebauter Elbphilharmonie, rechts der Hafen mit seinem emsigen Treiben in den Werften und Umschlagplätzen und dem florierenden Schiffsverkehr auf der Elbe – ohne Zweifel ein Blick auf viel Gewachsenes, nicht nur nach der Krise.

Wachsen scheint immer ein hochehrfreuliches Thema zu sein, bei Wachstum wird es da schon schwieriger. Zwei Impulsreferate gaben uns die Möglichkeit, das Thema auf gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und persönlicher Ebene zu betrachten.

Dr. Herbert Stein, ehemaliger Geschäftsführer Chemikalien Boehringer Ingelheim Deutschland/Standortleitung Ingelheim, umriss die Wachstumsgeschichte des Familienunternehmens und berichtete sehr authentisch über sein persönliches Wachsen in dieser Zeit. Besonders anregend war der Impuls, dass auch ein klares Nein wichtig sein kann, um Wachsen zu ermöglichen – etwa wenn sich im Rahmen der Entwicklung eines neuen Medikaments zeigt, dass andere Projekte gestoppt werden müssen, um dessen Weiterentwicklung zur Marktreife finanzieren zu können.

Dr. Thomas Ihde-Scholl, Chefarzt beim Psychiatrischen Dienst Interlaken (pd), sprach in seinem ebenfalls sehr berührenden Vortrag über persönliches Wachsen. Seine These: Psychosoziales Wachstum ist fast immer nichtlinear, nichtlogarithmisch, sondern eher sprunghaft, unetamorphisch. Am Ende des Tages, so sein Resümee, ging es um „Pleasant, good and meaningful life and learned optimism“. Mit Letzterem ist ein dynamisches, das Leben durchdringende Gefühl von Zuversicht und Zutrauen gemeint, das es uns leicht(er) macht, Wachstumsimpulse richtig zu verstehen und zu verarbeiten.

Die Diskussion über die vielfältigen Anregungen der Referenten war intensiv, und wir erlebten die Teilnehmer als in einer sehr persönlichen Art und Weise berührt und den Austausch genießend. Im September und Oktober werden in Zürich und Wien weitere Workshops zum Thema stattfinden und hoffentlich noch vielen Menschen Impulse zum Thema Wachsen – als Führungskraft wie als Mensch – bieten.

Lars Burmeister & Martin Hillebrand



## Kongress „Innovationswerkstatt Personal“

Was kommt zustande, wenn vierzig Personal- und Berater im experimentellen Rahmen einer Werkstattatmosphäre zwei Tage hindurch gemeinsam die Zukunft der Personalarbeit überdenken? Zunächst viel Energie, neue Sichtweisen, Vernetzung, Inspiration und auch konkrete Umsetzungsideen. So geschehen beim Personalkongress von K&N, der am 29./30. März 2011 in Berlin stattfand und aus dem Forschungsprojekt „Personal in der Krise!“ unter der Leitung von Martin Hillebrand und Lars Burmeister hervorgegangen war.

Ausgangspunkt beider Projekte war unsere Beobachtung, dass sich viele Personalabteilungen in einem Spannungsfeld herausfordernder Themen befinden und dabei nicht immer handlungsfähig sind. Der häufig problematische Transformationsprozess von traditioneller Personalarbeit zur Positionierung von HR als Businesspartner des Topmanagements, die Konsequenzen von vermehrtem Outsourcing, die rückläufige Bedeutung der Arbeitsdirektoren, der *war of talents* – all das wirft die Frage auf, ob Personalarbeit in ihrer heutigen Form gut aufgestellt ist und wie sie künftig die weitere Entwicklung aktiv mitgestalten kann.

Um unter veränderten Rahmenbedingungen angemessen navigieren, aber auch gestalten zu können, braucht es neben der Neuausrichtung von Bewährtem Innovationen – das Leitthema des Kongresses mit drei Schwerpunkten: Die Zukunft unserer Ar-

beit (Szenarien, unternehmerische, individuelle und gesellschaftliche Konsequenzen), die Bedeutung von *virtual leadership* (Formate, Auswirkung von Globalisierung und Internationalisierung, Kompetenzen) und Gesundheit (Stellenwert des demografischen Wandels, Neudefinition von *work-life-balance*, das Phänomen kollektiver Burnouts). Die Keynotespeaker: Sari Stenfors (Präsidentin Radical Inclusion, Beratung für virtuelle Kommunikation in Organisationen), Dietmar Hexel (Mitglied des geschäftsführenden DGB-Bundesvorstands, Dachverband deutscher Gewerkschaften) und Bernd Finkelmeier (geschäftsführender Gesellschafter Ge.on Team, Gesundheitsmanagement für Unternehmen).

Nicht nur die Themen machten das Besondere dieser Veranstaltung aus, es waren die Menschen, die Referenten und Moderatoren: Gesine Schwan, die auf der Abendveranstaltung sehr persönliche Worte fand, die Musiker Sarah Perl und Niklas Trüstedt mit ihren mittelalterlichen Streichinstrumenten und insbesondere die Teilnehmer, die erst die offene, experimentelle Atmosphäre ermöglichten und als Experten unter sich auch in einen sehr persönlichen Kontakt kamen. Und man war sich einig: Es soll weitergehen. Von nun an hat der Personalkongress einen festen Platz im Akademieprogramm bei K&N – die nächste Veranstaltung wird am 30. März 2012 stattfinden.

Lisa Stagfeller (Projektreferentin)

Weitere Informationen finden Sie auch unter: <http://www.koenigswieser.net/innovationswerkstatt/impressionen.html>

# Veranstaltungen Vorschau

## Systemische Gruppendynamik

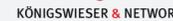
Veranstaltung des Gottlieb Duttweiler Instituts, Zürich

- Was: Erkennen der Dynamik in Gruppen, Erkennen der eigenen Denk- und Verhaltensmuster
- Wer: Roswita Königswieser, Ulrich Königswieser, Marion Perger, Jürgen Pelikan
- Wo: Seehotel Waldstätterhof, Brunnen/Schweiz
- Wann: 9.–14. Oktober 2011  
11.–16. März 2012
- Anmeldung unter: [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)



## Workshop „Wachsen“

- Was: Was bedeutet „Wachsen“ nach den letzten Krisenjahren? Wie wird es in meiner Organisation definiert? Was bedeutet dies für das Wachsen meiner Mitarbeiter? Und nicht zuletzt: Wie wachse ich persönlich in meiner Arbeit – und als Mensch?
- Wer: Martin Hillebrand, Erik Lang  
Referentin: Frau Prof. Dr. Unger (Utrecht School of Economics)
- Wo: Sorell Hotel Zürichberg, Zürich/Schweiz
- Wann: 27. September 2011
- Anmeldung unter: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)



## Workshop „Wachsen“

- Was: Was bedeutet „Wachsen“ nach den letzten Krisenjahren? Wie wird es in meiner Organisation definiert? Was bedeutet dies für das Wachsen meiner Mitarbeiter? Und nicht zuletzt: Wie wachse ich persönlich in meiner Arbeit – und als Mensch?
- Wer: Ulrich Königswieser, Lars Burmeister
- Wo: Büro von Königswieser & Network Wien/Österreich
- Wann: 4. Oktober 2011
- Anmeldung unter: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)



## Komplementärberatung

- Was: Berater, Projektleiter und Manager haben in zunehmendem Maße immer komplexeren Ansprüchen zu genügen. Wir bieten seit den 1980er Jahren systemische Professionalisierungsprogramme an. Basierend auf dem von uns entwickelten komplementären Beratungsansatz lernen die Teilnehmer, wie in anspruchsvollen Situationen und Projekten Fach- und Prozess-Know-how integriert werden können.
- Wo: Wien/Österreich
- Wann: Für das Jahr 2011 können keine Termine mehr gebucht werden, da die Ausbildung bereits begonnen hat. Der nächste Start für die insgesamt 5 Module ist voraussichtlich Ende 2012
- Nähere Informationen unter: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)



## Systemisch kompakt

- Was: Systemische Grundlagen und Handwerkszeuge für Berater, Manager und Führungskräfte
- Wer: Ulrich Königswieser, Ulrike Jänicke
- Wo: Wien/Österreich
- Wann: Modul 1 26.–28. September 2011  
Modul 2 16.–18. November 2011
- Nähere Informationen unter [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)



Weitere Informationen finden Sie im Internet unter: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)

## Buchtipps



Tim Jackson, Eva Leipprand  
Wohlstand ohne Wachstum:  
Leben und Wirtschaften  
in einer endlichen Welt

ISBN: 978-3865812452



Meinhard Miegel  
Exit –  
Wohlstand ohne Wachstum

ISBN: 978-3549073650



Wolfgang Schmidbauer  
Das kalte Herz: Von der Macht  
des Geldes und dem Verlust  
der Gefühle

ISBN: 978-3867741248



Gerald Hüther  
Was wir sind und  
was wir sein könnten

ISBN: 978-3100324054



Peter H. Grassmann  
Burn out: Wie wir eine aus den  
Fugen geratene Wirtschaft  
wieder ins Lot bringen

ISBN: 978-3865811912

# GLOSSAR

## Zentrale Begriffe aus der Komplementärberatung

• ANGST

• HALTUNG

• KOMPENSATION

• OSZILLIEREN

• PROZESS

• SYSTEMDIAGNOSE  
KOMPLEMENTÄRE

• WACHSEN • WIDERSPRUCH

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

### Wachsen, groß werden, gedeihen, mehr werden...

Das Wort *wachsen* scheint uns Freude zu machen. Kinder wachsen, das Getreide wächst, und auch wir wachsen an außergewöhnlichen Aufgaben. Die Strahlkraft des Wortes wird noch deutlicher beim Gegenteil: *schrumpfen*. Und trotz beschönigender Absicht klingt selbst das euphemistische Wort „gesundschrumpfen“ nicht verheißungsvoll. Wie kommt es dazu?

Mit dem Beginn der Agrikultur (cultivare=beackern) sorgen wir dafür, dass etwas gut wächst – im Gegensatz zur Jäger-und-Sammler-Kultur, deren Charakteristikum es ist, dass man sich davon ernährt, was man erlegen kann und was eben gerade gedeiht. Man nimmt also die Rolle des aktiven Gestalters an und kann dafür sorgen, dass etwas passiert. So gesehen würde der Ackerbauer dem Jägerspruchwort „Das Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht!“ wohl hinzufügen: „...aber sehr wohl, wenn man es düngt!“

Vielleicht ist ja die Freude am Wachsen tief in unserer individuellen Entwicklung angelegt. Der Hirnforscher Gerhard Hüther stellt die These auf, dass dem Gehirn des Fetus im Mutterleib zwei positiv besetzte Grundmuster mitgegeben wurden, nämlich zum einen das Verbundensein (mit der Mutter) und zum anderen die Tatsache, wachsen zu dürfen.

In der Wirtschaft hingegen ist Wachstum eng mit Zahlen verbunden, die in der Volkswirtschaft etwa für Bruttoinlandsprodukt, Pro-Kopf-Einkommen, Exportvolumen etc. stehen, in den Unternehmungen für Umsatz, Gewinn und neuerdings auch noch andere KPIs (Key Performance Indicators).

Wachsen bedeutet Entwicklung, quantitativ und qualitativ. Doch das quantitative Wachstum scheint von nicht uneingeschränkten natürlichen Ressourcen begrenzt. Seit der *Club of Rome* in den 1970er Jahren die Studie „Grenzen des Wachstums“ veröffentlichte, tönt es, dass es volkswirtschaftlich nicht weitergehen könne wie bisher. Und die kritischen Stimmen werden aktuell wieder lauter – z. B. die von Prof. Miegel (s. Interview S. 4/5) oder auch von Stephane Hessel – und finden auch viel Resonanz bei den „Wutbürgern“.

Das im Westen herrschende materialistische Maximierungsdenken hat die Welt in eine Krise gestürzt, aus der wir uns befreien müssen. Wir müssen radikal mit dem Rausch des Immer-noch-mehr-Wollens, in dem die Finanzwelt, aber auch Wissenschaft und Technik die Flucht nach vorn angetreten haben, brechen. Es ist höchste Zeit, dass Ethik, Gerechtigkeit und nachhaltiges Gleichgewicht unsere Anliegen werden.

Und trotzdem scheint Wachstum immer eine Lösung. Selbst Ralf Fücks, Vordenker der Grünen, postuliert den großen Sprung in die ökologische Moderne, in der wirtschaftliches Wachstum und Naturverbrauch entkoppelt sind und wir somit auch die nächsten Jahrzehnte weiter in einem beispiellosen Wachstumszyklus sein werden.

Auf der individuellen Ebene hat Wachsen einen engen Zusammenhang mit Krisen. So weist der berühmte Entwicklungspsychologe Erik Erikson darauf hin, dass es beim persönlichen Wachsen immer um eine Krise zwischen zwei Polen geht, zuerst zwischen Urvertrauen und Urmisstrauen, dann zwischen Autonomie und Zweifel (Themen, die uns ein Leben lang begleiten), zwischen Initiative und Schuldgefühl, zwischen Selbstüberschätzung und Minderwertigkeitsgefühl, und am Ende geht es um Integrität versus Verzweiflung. Oder wie Dürckheimer sagt: „Mündig ist nicht, wer glaubt, Angst, Traurigkeit und Verzweiflung überwinden zu können, sondern wer sie zu durchleuchten vermag und daran wächst.“

Martin Hillebrand  
Eine Fortsetzung finden Sie im nächsten Journal.

## Mehr Drive in Unternehmen

### Systemisches Management bei Carl-Auer



ca. 128 Seiten, Kt, 2011  
ca. € (D) 24,95/€ (A) 25,70  
ISBN 978-3-89670-805-2



ca. 480 Seiten, Gb, 2011  
ca. € (D) 49,-/€ (A) 50,40  
ISBN 978-3-89670-790-1



150 Seiten, 17 Abb., Gb, 2011  
€ (D) 29,-/€ (A) 29,90  
ISBN 978-3-89670-767-3

2. Systemisches Labor:  
"Riding the Waves of Culture"  
28.-29. Nov. 2011, Berlin  
www.carl-auer-akademie.de



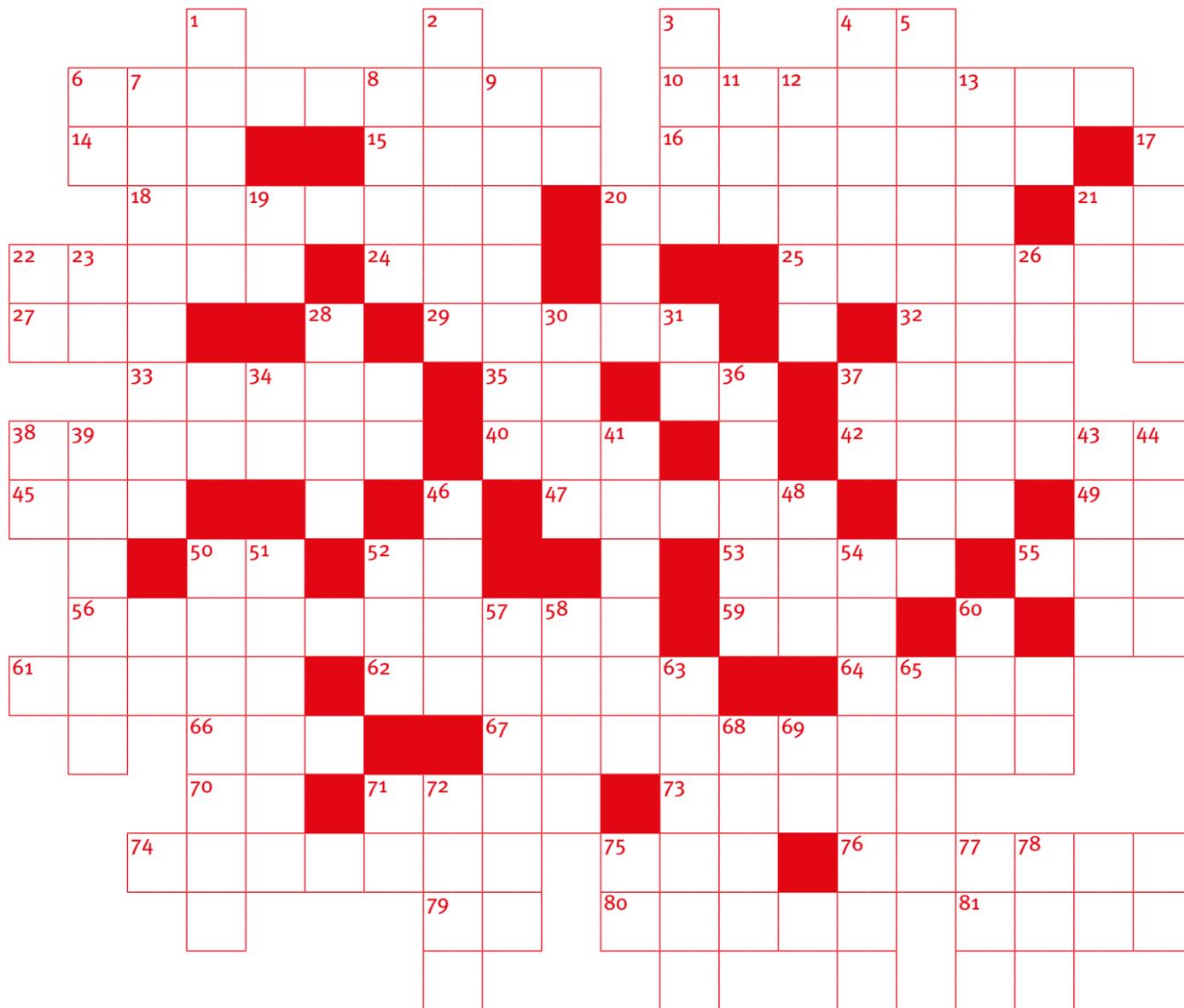
287 Seiten, 28 Abb., 15 Fotos, Gb, 2011  
€ (D) 39,-/€ (A) 40,10  
ISBN 978-3-89670-781-9



Jetzt mit Register!  
526 Seiten, 63 Abb., Gb, 2., erw. Aufl. 2011  
€ (D) 49,-/€ (A) 50,40  
ISBN 978-3-89670-740-6



203 Seiten, Gb, 2010  
€ (D) 34,-/€ (A) 35,-  
ISBN 978-3-89670-716-1



Auflösung auf [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)

### Waagrecht

- 6 Aus eins mach zwei und weiter so: das Potenzial des Wachsens, seit Gott es Adam und Eva anbefohl
- 10 Wachsen à la 5 senkr.: birgt dynamitisches Explosiv-potenzial in sich
- 14 Lat. Vor-Aus-Stellung vor ...kutieren, ...rizieren etc.
- 15 Optik-Werk-Stadt des Carl Zeiss (J = I)
- 16 Bodenständige Art, das Wachstum nährend zu fördern.
- 18 Eingezogene Wachstumsgrenze (von Krediten), zum An-die-Decke-Gehen!
- 20 Bewegende Kraft im äußeren und inneren Motor
- 21 Richter-Amt? Nein, die Gegenseite, Abk.
- 22 Klafft auf, der Einschnitt (für Voyeure?)
- 24 Abk. f. Benzyl
- 25 Ausweich-Region für die Toskanafraktion (Perugia!)
- 27 Aufspießen auf gut englisch, den ...-Code und das ...-up-Girl
- 29 Im Blut so elementar wie in der Metallurgie
- 32 Frommer Wunsch am Grabstein, letzte Warnung für Rastlose (lat.Kürzel)
- 33 An dem zählen Engländer Ziffern ab, begründet unanaloge Technologie.
- 35 Vorsilbe für Beistehler
- 37 Wachstumsrichtung nach unten, engl.
- 38 Loben & preisen & Gloria (in Form von 55 waagr.?)
- 40 Pferdefuß, der Schuh aus 29 waagr. zur Ergänzung sucht.
- 42 Rundmacker? Umzingeltes Terrain? Kontext!
- 45 Hier irrt der Brite!
- 47 Hippie-Mantra: love & ...
- 49 100m<sup>2</sup>
- 50 Kurz: Konsumstadt für Kaufrauschige
- 52 Gottsonne auf ägyptisch

- 53 Überstürzt & fahrig in Eile
- 55 Hohes Lied, erhabenes Gedicht
- 56 Gegenteil von vorgriffig? Umsichtiger ökologisch-ökonomisch-sozialer Tugend-Parameter in aller Munde!
- 59 Mittelstück jeder Pistole
- 61 Das Holz, aus dem die altdeutsche Stube ist.
- 62 Hier müssen Sie sich mit schier unerträglichen Nöten und Mühen herumschlagen!
- 64 Wachstum auf seinem Höhepunkt, zum Pflücken bereit.
- 66 ... est omen, der Vokale beraubt.
- 67 Maßstab der Lebensspannen, gliedert Stammbäume in Altvordere und Nachkommende samt innewohnender Übergabe-Konflikte.
- 70 Römisch: 2
- 71 Das zu halten ist eine Beleidigung für Nicht-Äser, aufreißen tut's manch einer, der vermeint, viel zu sagen zu haben.
- 73 Gestaltungs- und Führungsposition in Film & Theater
- 74 Bedrohliches Anschwellen von Preisen, Fieberkurven und Hochwasser
- 75 Elektromagnetische purpurne Strahlung, Achtung: Sonnenbrandgefahr! (Abk.)
- 76 Konservierung? Zustandswahrung? Bestätigen Sie den Empfang!
- 79 Drücken Sie diesen Liftknopf, wenn Sie aus dem Keller rauswollen!
- 80 Der für die Schmiere sorgt, und sei es ein Kännchen.
- 81 Wird vor den Pflug gespannt, kann aber auch mal doof vor dem Scheunentor rumstehen, der Kastrot.

### Senkrecht

- 1 Heftig bis blendend, diese Töne, diese Farben, dieses Licht!
- 2 Limitiert Wachstum und Nationalstaaten.
- 3 Digitales Telekommunikationsnetz, Abk.
- 4 Der Stoff, aus dem die blauen Hosen sind.
- 5 Full speed: Unauffaltbar ist so die Beschleunigung, wenn niemand die Zügel zieht.
- 7 Spannendlang Wachsender und sich Ausdehnender? Trainiert Oberarme!
- 8 Solch eine Botschaft verkündigt: Nichts Gutes komm, der biblische Namensgeber ertrug es fromm.
- 9 Seufzer der Erleichterung der Ungeduldigen, Einsicht der Weisen in die Begrenztheit alles Seienden
- 11 Setz es, leg es, sag es, meint hier der Engländer, aber nicht down!
- 12 Von Dingen zu sprechen formulierte der Lateiner so.
- 13 Postalisch verfasst? Kurz angebunden? Übersichtig informiert!
- 17 Wenn's fad ist, wird so die Zeit.
- 19 Antikes Testat, Bibelkürzel
- 20 Briten & Franzosen messen so Zeit und Vergänglichkeit.
- 23 Griechischer Buchstabe = 3,14159
- 26 Hinter K ein Umfaller, hinter S großfamiliär, hinter L ein mündliches Bekenntnis
- 28 37 waagr. auf gut Deutsch
- 30 Spuck dem Engländer nicht in seinen ...Teller!
- 31 Abgezählte Zahl, Abk.
- 34 Kfz-Kennzeichen von Gmunden
- 36 Dem Wachsen eine Gestalt geben, schlank wie eine Birke oder hoch wie eine Zypresse etwa.

- 39 Muse, von den Sternen geküsst.
- 41 Am Wagenrad, kommt auch beim Turnen zum ...Aufschwung (Mz.)
- 43 Ablagemöbelteil
- 44 Zahl aller guten Dinge
- 46 Was nach dem Hochmut kommt, je höher desto tiefer!
- 48 So nimmt der Brite Nahrung zu sich.
- 50 Mit der Schere ritscheratsche gemacht, mit dem Skalpell präzise gesetzt.
- 51 Stoffliche Wissenschaft, die die Alchemie abgelöst hat.
- 52 Redselige jugendkulturelle Musikrichtung
- 54 Ordne hier, bitte, die Dinge nach ihren Eigenschaften!
- 57 Morgenwerdung? Wochengliederung in 7 Teile? Nein, Klausur zur konzentrierten Nutzung der Zeiteinheit!
- 58 Niedlich Stacheln im Gartenlaub auf vier Pfötchen
- 60 Vermögen, Abk.
- 63 Sensorische Bahnen und Stränge im Körper, oft überstrapaziert.
- 65 Was war zuerst da: das oder das Huhn? (Mz.)
- 68 Tatsächlich!
- 69 Kapitalgesellschaft (mit Ich-Gesellschafter?)
- 71 Schnittige Automarke, aber auch schnelles Handfeuer (Abk.)
- 72 Eine lange Ewigkeit
- 77 Workflow ohne Planung: ad ...
- 78 Klassischer Seufzer entringt sich hier der Brust.



Wir freuen uns über Ihr Interesse und senden Ihnen das neue journal gerne zu. Wir sind auf Ihre Meinung und Reaktion gespannt!