

C.P.Seibt

„Wo immer etwas falsch ist, ist es zu gross.“ Leopold Kohr

### **Wunder und Wahn: Wachstum**

Erzähl keinem Dinosaurier, er sei zu gross; er kann dich nicht hören, so ausgestorben, wie er ist. Sag auch keiner Amöbe, sie sei zu klein, um wichtig zu sein; es gibt sie viel länger als deine Art.

Liebe Sophie

Du schriebst, das Seminar über Wachstum hätte Dich verwirrt, geärgert und beängstigt. Das geht mir genau so.

Verwirrend finde ich die hartnäckige, vorsätzliche Dummheit, mit der wir Äpfel mit Birnen verwechseln. Diverse Daten, erhoben nach vereinbarten Kriterien für einen bestimmten Zeitraum (die Äpfel), ergeben unter dem Strich „Wachstum“ (eine Birne). Die Daten sagen nur etwas über die Daten. Dass sie Wachstum bedeuten, ist keine Wahrheit, sondern eine Vereinbarung. Ob es diese Daten sein müssen und was daraus zu schliessen sei, ist zwischen den Volkswirtschaftlern umstritten. Wir erfassen damit beispielsweise nicht die Schattenwirtschaft. (Josef Stiglitz, Nobelpreisträger für Ökonomie, in brandeins 02 / 03: Alle Wirtschaftsmodelle verfehlen die Wahrheit.)

### **Beliebige Landkarten**

Ebenso heftig streiten sich die Experten mit den Landkarten ihrer Theorien darüber, wie Wachstum in der Landschaft, also der Praxis, zu erzeugen sei, zu steuern. Nach Keynes soll ja der Staat mehr ausgeben, wenn sich das Wachstum abschwächt. Nach Milton Friedmann und seinen Chicago-Boys müssen wir nur alles dem Markt überlassen und der Staat soll die Finger raushalten. (Alter Joke in Harvard: Wieviel Chicago-Boys braucht, um eine Glühbirne zu wechseln? Keinen. Macht der Markt schon allein.) Keine dieser Theorien, die Du jetzt grad lernen musst, haben in irgendeiner Volkswirtschaft dauerhaft funktioniert. Keine.

### **Konditionierte Köpfe**

Noch ärgerlicher sind unsere Konditionierungen. Kaum ruft jemand „Wirtschafts-Wachstum!“, schon applaudiert ein Echo in uns „Gut so!“. Da kleben Bedeutungen aneinander wie Kletten: Wachstum = mehr (des Guten) = besser leben. Stell Dir die Schlagzeile vor „Deutsche Bestattungs-Branche wuchs um 27, 3 Prozent“. Sagt das irgendetwas über besseres Leben – ausser für die Bestatter?

Angst macht mir jeder Wachstumswahn. Seitdem Mutter Evolution das Projekt Saurier beendet hat, gibt es auf unserem Planeten nur Zwei, die diese Lektion nicht verstanden haben: die Krebszellen und der Mensch. Erschreckend? Oh ja!

### **Wir können und vergessen es**

Erstaunlich, wie wenig wir von uns selbst lernen. Wir beginnen schon weise, ganz früh und werden als Fötus gross genug. Weder waren wir bei unserer Geburt zu klein, dann hätten wir nicht überlebt. Noch wurden wir zu gross, um gut geboren zu werden. Fötale Weisheit.

Offensichtlich können wir das alle, noch bevor wir denken lernen. Was geht dann schief, wenn wir denken gelernt haben? Das Denken überrennt unsere vorgeburtliche Weisheit. Wir wissen es eigentlich besser. Aber dann probieren wir doch, ob sich der Babelturm nicht bauen lässt oder die Welt AG.

Nach der Geburt wachsen wir, meistens mühelos. Irgendwann sind wir vielleicht noch nicht erwachsen, aber gross genug. Wir hören auf zu wachsen. Wieder ganz leicht. Warum fällt das dann einem Unternehmen so schwer? Weil Unternehmen wachsen müssen. Immer. Immer weiter. Warum? Weil das so ist. Und hör endlich auf zu fragen.

### **Nicht berühren, nicht befragen: Tabu**

Jetzt haben wir das Tabu erwischt. Wirtschaftliches Wachstum ist eine heilige Kuh. Heilige Kühe werden nicht geschlachtet. Sie stehen in der Gegend herum, machen, was sie wollen und sind mit Axiomen, Parolen und starken Sprüchen garniert wie ein Pflingstochse.

„Wachstum für den Fortschritt!“ Wer will da noch widersprechen? Karl Popper tat das: „Der Fortschritt von der Amöbe zu Sokrates besteht vor allem darin, dass Sokrates Ideen statt seiner selbst sterben lassen kann.“ Das ist ein Argument für das Wachstum von Ideen.

Das Überleben der Stärksten! In seinem Vorwort zu einer späteren Auflage wehrte sich Darwin dagegen, dass es so verstanden wurde. *The survival of the most fitting ones* meint nun wirklich etwas gänzlich anderes. Das ist ein Argument dafür, am besten in die Gegenwart zu passen.

Schöpferische Zerstörung! sei der Charakter des Wachstums der Ökonomie, meinte Schumpeter. Dass sich das neue Bessere gegen das alte Wenigergute durchsetze, ist eine fast animistische Hoffnung. Aber es ist nicht realistisch. 99 von 100 aller neuen Produkte querbeet sind Variationen von Variationen von Variationen.

Grösse (durch Wachstum) nutzen wir als Merkmal im Wettbewerb. Dazu gibt es eine erhellende case study von drei Schneidern in der Bronx, nebeneinander in heftiger Konkurrenz. Der links bringt schliesslich ein Schild an: „Bester Schneider New Yorks“. Nach zwei Tagen schlägt der rechts zu: „Bester Schneider der Welt“. Schliesslich der in der Mitte: „Bester Schneider in dieser Strasse“.

Entscheide ich mich als Manager für die bestmögliche Qualität, dann verlangt das zwingend eine passende Grösse. Wähle ich die schiere Grösse, erzwingt das eine passende Qualität.

Wachstum macht hungrig, auch das System Unternehmen: erst ist es satt, dann gestopft, schliesslich überfressen – dennoch schluckt es weiter. Irgendwann ist Exitus. Scheint Dir nicht auch seltsam, dass alle, die es angeht, sehr wohl wissen, dass nur 3% aller Fusionen gut gehen und dennoch damit weitermachen? Hungrig. Nie satt. Dann wird abgespeckt. Verräterische Metapher, nicht wahr?

Stillstand ist Rückschritt! Was ein süffiges Axiom. Stille ist Taubheit. Warten ist Feigheit. Ruhe ist Tod.

Stillstand = Rückschritt ist keine unbezweifelbare Voraussetzung, sondern eine Verwechslung zwischen Quantitativem (Grösse, Schnelligkeit, Zugriff auf wachsende Ressourcen) und Qualitativem (mehr Ideen, Optionen, Chancen). Ausserdem will das eine Wahl erzwingen: Entweder wachsen oder schrumpfen! Das kommt wie ein Naturgesetz daher. In der Natur kommt es nach dem Aufwachsen nicht vor.

### **Erfolgreiches exponentielles Wachsen: Lernen**

Unsere Kuh kaut immer auch auf zwei Kategorien. Quantitatives Wachstum? Qualitatives? Beides?

Die „Welt-AG“ oder „Number One in Computers“ meint die Quantität. „WE LOVE OUR CUSTOMERS“ will Qualitatives vermitteln. (Ich las das mal auf einem Button,

den eine mürrische Frau auf ihrer Uniform trug, nachts um Eins, in einem Coffeeshop an einem Highway.)

Auch die Menschen eines Unternehmens und damit das Unternehmen selbst, lernen, nehmen an Wissen, Können, Fähigkeiten zu. Auch ihre Produkte oder Leistungen reifen durch sie. Quantitativ können Unternehmen zu klein gewachsen sein oder zu gross oder passend. Qualitativ können sie mit dem Wachstum nichts falsch machen, ausser zu wenig zu wachsen.

### **Managen mit menschlichem Mass**

Fragt sich, wie solche Unternehmen zu führen sind. Wer das will, müsste sich einigen Fragen immer stellen: Wie lebe ich? Wie lerne ich? Was leiste ich? Was ist mein menschliches Mass?

Wer diese Fragen nicht hört und beantwortet, scheitert. Dito das Unternehmen. Wer selbst sein menschliches Mass nicht kennt, dem wird nichts im menschlichen Mass geraten – es wird misslingen.

Eines Tages führst Du vielleicht ein Unternehmen. Was kannst Du dann mit unserer heiligen Kuh Wachstum tun? Patentrezepte helfen Dir nicht. Was Dir immer nutzt, ist Deine eigene Haltung zu finden:

Unsere Landkarten, die Theorien, bilden nicht die wahre Landschaft ab. Aber Du kannst in der Praxis eine wahre Wirklichkeit schaffen. Entscheide Dich, wie das Unternehmen wachsen soll. Lass es dem entsprechend wachsen. So stimmen Urteil und Sachverhalt überein. Das ist dann, frei nach Aristoteles, wahr. Für Hanna Ahrendt war die einzige sichere Prognose: Gib ein Versprechen und halte es ein. Wenn Du Dein menschliches Mass entdeckst, das aller Beteiligten, dann wächst daraus auch die passende Grösse des Unternehmens.

Hast Du dann immer noch überschüssige Kraft, Mut, Intelligenz, Phantasie, Humor oder Hunger, dann kannst Du anderes Wachsen probieren, beispielsweise genetisches: Dein Unternehmen wächst nicht wie üblich, sondern vermehrt sich, indem es die Merkmale seines Erfolgs an neue Unternehmen weitergibt.

Du lernst mehr und mehr, wirst immer fähiger. Du reifst, unaufhörlich. Die pure Freude für alle. Allerdings schafft das auch jeder Apfel.

Alles, was uns qualitativ wachsen lässt, ist nie zuviel, eigentlich endlos. Wir können nicht zuviel wissen, nicht zuviel können, nicht zu fähig sein, nicht überreifen. Das passiert auch dem Apfel nicht. Wird er vollständig reif, dann fällt er hinunter; nur in unseren Augen eine Verschwendung.

Ich lächle Dir zu.