

# Chancen für dauerhaften Unternehmenserfolg

Konstantes Ziel – Neue Denkansätze

Ein Beitrag von Jörg Haupt

Schindellegi (CH), den 19. November 2010

Ein Unternehmen erfolgreich zu führen, Werte zu schaffen und die Herausforderungen der Gesellschaft und Ökonomie zu meistern sind natürlicher Weise Ziele, an denen Entscheider in Unternehmen ihre Tagesarbeit ausrichten. Nur allzu oft gelangen jedoch im Alltagsgeschehen Gewohnheiten zur Anwendung, mit denen sich die aktuellen Aufgaben nicht bewältigen lassen. Als Folge daraus kommen die Abläufe in Unternehmen ins Stocken, gesteckte Ziele werden schwer oder gar nicht erreicht. Es erscheint uns, als ob Dinge zäh wie Gummi sind.

Oft herrschen in Unternehmen klassische Annahmen, welche durchaus ihre Bedeutung haben, aber hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft werden sollten. Diese klassischen Annahmen können sein:

- Menschen sind zuverlässig über Geld und Karriereperspektiven motivierbar,
- ein Organigramm, eine Hierarchie und Arbeitsplatzbeschreibungen bilden das stabile Fundament des Unternehmens,
- Kennzahlen und skalierbare Prozesse sind Vordergründig zu sehen,
- Zielvereinbarungen sind ein wesentlicher Führungsfaktor
- u.v.m.,

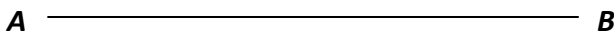
die Liste der von unseren Gewohnheiten geprägten Annahmen lässt sich beliebig fortsetzen. Diese Annahmen sind im Hinblick auf die Wahl der Massnahmen zur Zielerreichung grundlegend in Frage zu stellen und neu zu bewerten. Damit einhergehend ist der Denkraum, welcher für Lösungen genutzt wird, in Frage zu stellen und erheblich ausgedehnt. Wir sollten von der Natur lernen und verstehen, wie wir die Erfolgsmechanismen der Natur für die Unternehmensführung nutzbar machen können. Scheinbar mühelos hat sich die Natur erfolgreich den ständigen Veränderungen auf unserem Planeten angepasst. Das kann man von Unternehmen nicht in gleichem Masse behaupten. Zwischen der Natur und der menschgeschaffenen Ökonomie gibt es einen elementaren Unterschied:

- **Die Natur und Tierwelt**, welche uns umgibt erschafft ihre Realität auf der Basis des gleichen Informationsfeldes, wie es für uns Menschen verfügbar ist. Der Ausleseprozess und die Interaktion mit diesem Informationsfeld sind jedoch andere als die, welche wir verwenden. Die Gesetzmässigkeiten, welche die Natur und Tierwelt für ihre Gestaltung und Anpassung nutzen sind intuitiven Ursprungs, die Natur lässt geschehen.
- **Der Mensch** setzt seinen Verstand für die Erschaffung seiner Realität ein und lässt dadurch ein unermesslich grosses Potenzial ungenutzt. Der Verstand kann immer nur das erzeugen, was er in der Lage ist sich vorzustellen. Der Verstand denkt permanent in einem Modus, den man am treffendsten mit „wenn, dann“ bezeichnen kann. Wenn wir **A** tun, dann wir **B** daraus resultieren. Die Grundlage für diese Schlussfolgerungen bilden unsere vergangenen Erfahrungen. Sie sind es, die uns fort zu Antworten liefern, sie sind es, die unseren Denkprozess dominieren und unseren Verstand ausmachen. Somit ist unsere persönliche Erfahrung die Referenzgrundlage aller Entscheidungen, sie lässt Dinge für uns berechenbar erscheinen. Diese Berechenbarkeit vermittelt uns ein Gefühl von Sicherheit und so ist es nachvollziehbar, dass uns dieses Programm auch bei all unseren Entscheidungen hinsichtlich der Unternehmensführung begleitet.

Die Natur kennt den Denkmodus „wenn, dann“ nicht, die Natur kennt nur das JETZT, kein gestern und kein morgen. Die Natur versteht es, dass maximal verfügbare Potenzial des JETZT zu nutzen. Dabei trifft die Natur Entscheidungen, welche für uns nicht immer logisch erscheinen, da wir die Zusammenhänge nicht erkennen. Es ist jedoch keines Falls so, dass alles was uns logisch und vernünftig erscheint, deswegen auch zwangsläufig optimal ist. Das nachfolgende Beispiel soll uns diesen Aspekt näher bringen:

### **Die Grafiken zeigen zwei Varianten, um von A nach B zu gelangen**

Variante 1



Variante 2



Welche Variante erscheint uns als optimal?

Ja sicher, es ist fast schon eine rhetorische Frage. Augenscheinlich ist die Variante 1 die „vernünftigste“ und damit optimalste. Diese Betrachtung lässt jedoch die Naturgesetze unberücksichtigt und damit übergeordnete Zusammenhänge ausser Acht. Wir alle kennen die teilweise dramatischen Folgen von Flussbegradigungen. In der Regel schlängelt sich der Fluss durch die Natur, sucht sich den Weg des geringsten Widerstandes und schafft so eine reiche Flusslandschaft, welche vollkommen im Einklang mit der Natur steht. Die Folgen von Flussbegradigungen haben oftmals fatale Auswirkungen. Die Natur gerät aus ihrem Gleichgewicht, Flora und Fauna verändern sich, es kommt zu häufigeren Überschwemmungen, und dies sind nur einige der möglichen Folgen. Oftmals überwindet der Fluss sein menschengeschaffenes Flussbett und folgt seinen alten Wegen, um so das Gleichgewicht wieder herzustellen. Nur allzu logisch, dass einige der künstlich geschaffenen Begradigungen mit viel Aufwand wieder rückgängig gemacht wurden.

Auch ein Unternehmen befindet sich in einem natürlichen und äusserst komplexen Umfeld, wo Gesetzmässigkeiten wirken, die für uns nicht immer erkennbar sind. Die klassischen Managementstrategien sind in Zeiten entstanden, wo der Wandel uns noch nicht mit dem rasanten Tempo und Tiefgang konfrontiert hat, wie heute. Im Wesentlichen sind die Managementstrategien im Industriezeitalter entstanden und wurden aus der Produktionswirtschaft abgeleitet. Vielleicht haben viele dieser auch heute noch für gültig erklärten Strategien und Prozesse noch nie wirklich funktioniert, wahrscheinlich wurden sie von uns Menschen nur funktionierend gemacht. Der Mensch wurde damit in eine „Form“ gedrängt, welche eine Anpassung auf persönlicher Ebene zur Folge hatte, eine Anpassung der „natürlichen“ Art. Hinzu kommen gesellschaftliche Erwartungshaltungen sowie unser Selbstbild, welche unser Rollenverhalten zusätzlich beeinflussen. Vergleichen wir diesen Prozess mit einer Fehlstellung der Spur beim Auto, so erkennen wir sehr schnell, dass die „Verstellung“ zu einer einseitigen Abnutzung des Reifens führt. Ähnlich sieht es bei uns Menschen auch aus. Die Betrachtung der Bilanz der psychosozialen Gesundheit zeigen eindeutige Folgen dieser einseitigen „Abnutzung“ der Menschen in ihrem Arbeitsprozess. Hier nur einige ausgewählte Angaben:

- **30 Prozent** der Bevölkerung leiden innerhalb eines Jahres an einer diagnostizierbaren psychischen Störung.
- **39 Tage** dauert laut der Barmer Krankenkasse eine psychische Erkrankung.
- **80 Prozent** stiegen die beruflichen Fehlzeiten laut der AOK Krankenversicherung zwischen 1995 und 2008.
- **64'000 neue Rentner** allein 2009 meldet die Rentenversicherung wegen psychischer Erkrankungen.

Diese Angaben sind nur einige wenige Informationen, welche die psychosoziale Krise beschreiben mit der wir konfrontiert sind. Ein Weckruf von Gesundheitsexperten in Deutschland und mittlerweile auch der Schweiz erfolgte in dem Artikel „Burn-out-Alarm“, welcher in der Ausgabe 43/2010 des Magazins Fokus veröffentlicht wurde.

Es ist offensichtlich, dass ein dramatisch steigender Teil der Menschheit bereits mit den aktuellen Rahmenbedingungen überfordert ist. Die hier dargestellten Angaben zur psychosozialen Gesundheit sind die Auswirkungen von Ursachen, welche in der Vergangenheit liegen. Es ist augenscheinlich, dass uns die Kräfte zur Meisterung der gegenwärtigen sowie zukünftigen Herausforderungen und Aufgaben dahinschwinden. Woher nehmen wir die Energie, die erforderlich ist, um den immerwährenden Wandel erfolgreich vollziehen zu können? Uns allen muss deutlich werden, dass ein grundlegendes Umdenken erforderlich ist. Zum Einen auf der ganz persönlichen Ebene – Ich für mich – und zum Anderen auf der Unternehmensebene – Der Mensch im Leistungsumfeld seiner Arbeit.

Es stehen genügend Aufgaben vor der Tür, die zu meistern sind und unsere ungeteilte Aufmerksamkeit benötigen. Nachfolgend nur einige Aspekte, mit dessen Folgen wir konfrontiert sind:

Der **gesellschaftliche Wandel** konfrontiert uns mit Themen, welche sowohl auf der persönlichen, wie auch auf der ökonomischen Ebene tiefgreifende Veränderungen mit sich bringt.

- Demografische Verschiebung  
*Überalterung der Bevölkerung*
- De-Sozialisierung  
*Einbruch der bekannten Sozialsysteme und damit steigende Eigenverantwortung*
- Veränderungen der Konsumentenbedürfnisse  
*Kürzere Produktzyklen, Entwicklung von der Dienstleistungswirtschaft zur Erlebniswirtschaft*

Der **technologische Wandel** konfrontiert uns in einem erschreckenden Tempo mit Neuerungen und damit verbunden neuen Chancen. Die Nutzungszeit von Chancen hat sich jedoch dramatisch verkürzt!

- Steigende Komplexität und Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit,
- Allgegenwart der Kommunikationsmedien,
- und das Internet war erst der Anfang.

Der **Wandel der Werte** findet zwar in erster Linie auf der persönlichen Ebene statt, wird aber zwangsläufig in die Unternehmensprozesse hineingetragen und hat so tiefgreifenden Einfluss auf die Geschehnisse in Unternehmen.

- Respekt vor Natur und Tier (Nachhaltigkeit),
- Respekt vor dem Sein (Sinn, Spiritualität, Work-Life Balance),
- Sinn versus Materialismus,
- Intuition und Achtsamkeit.

Der wirklich tiefgreifende **Wandel** findet in **der Wissenschaft** statt.

- Ein Paradigmenwechsel, welcher unser Weltbild grundlegend verändert,
- neue Chancen für unsere Gesundheit und Lebenserfolg mit sich bringt und
- neue Chancen für den Unternehmenserfolg bieten.

Die Folgen des letztgenannten Aspektes stellen die grösste Herausforderung dar, in ihm sind aber auch alle Lösungen und damit enorme Chancen für die nachhaltige Erfolgssteigerung im Unternehmen enthalten. Schauen wir uns diesen Aspekt etwas näher an.

Grundlage der traditionellen Wissenschaft sind die von Sir Isaac Newton 1687 in seiner „Principia“ definierten Gesetzmässigkeiten der klassischen Physik. Darauf basiert im Wesentlichen die heute noch am weitesten verbreitete Betrachtung der Welt und der damit verbundenen Möglichkeiten wie auch Begrenzungen. Die „Newton’schen Gesetze“ beschreiben das Universum als eine „Lagerhalle“ statischer, getrennter Gegenstände. Die Annahme ist, dass Materie unverletzbar und in sich geschlossen ist. Dieser Ansatz ist es dann auch, indem unser Denkmodus „wenn, dann“ begründet liegt.

***Zusammenfassend: Die klassische Physik geht von der Dominanz der Materie aus!***

In den frühen Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurde mit der Erforschung der subatomaren Ebene eine neue Weltsicht geboren, die der Quantenphysik. So bekannte Wissenschaftler wie Max Planck, Albert Einstein, Niels Bohr, Louis de Broglie, Erwin Schrödinger, Max Born und Werner Heisenberg revolutionierten mit Ihren Forschungsergebnissen die gängige Weltsicht der Dinge. Hundert Jahre und tausende von beeindruckenden Forschungsergebnissen sollte es brauchen, bis die Erkenntnisse ihren Durchbruch erzielten, die Beweislage der Wirkungsweisen in unserem Universum so eindeutig ist, dass sie nicht mehr zu ignorieren sind. Fort an werden uns diese Erkenntnisse eine neue Sicht für Lösungen aufzeigen und uns bei der Gestaltung unseres Lebens- und Unternehmenserfolges helfen, sofern wir es denn zulassen.

Die subatomare Ebene offenbart uns, dass das Universum ein einziger lebender Organismus miteinander verbundener Energiefelder ist. Ein Netz dynamischer gegenseitiger Beziehungen.

***Zusammenfassend: Die Quantenphysik geht von der Dominanz des Bewusstseins aus!***

Die Erkenntnisse der Quantenphysik in Verbindung mit Unternehmenserfolg bringen uns zurück zu dem Menschen, zu seinen Überzeugungen und seinem Potenzial. Es ist das Bewusstsein, welches unsere Realität erschafft, ob in unserem ganz persönlichen Umfeld, oder als Mitglied einer Gemeinschaft im Unternehmensumfeld. Die Überzeugungen der Menschen sind es, welche das persönliche Potenzial zur Entfaltung bringen kann, welche die Dinge erzeugen und nicht die Umstände in denen wir leben. Ob es Störungen in Abläufen oder der positive Fluss der Dinge sind, all das steht in kausalem Zusammenhang mit unseren Überzeugungen. Das und nichts Anderes ist es, was den Erfolg ursächlich ausmacht. In dem gleichen Mass, wie es uns gelingt, das persönliche Potenzial eines Menschen zur Entfaltung zu bringen, werden Aufgaben leichter und kreativer gelöst, Konflikte verschwinden, Ziele schneller erreicht und schlussendlich ein nachhaltiger Unternehmenserfolg sicher gestellt.

Dann endlich tun wir das, was die Natur schon immer getan hat: Wir geben die Begrenztheit unseres Verstandes auf und nutzen das in uns verfügbare Potenzial!

Ansätze des Lernens aus der Natur werden erfolgreich im Bereich der Bionik, als dessen Begründer Leonardo da Vinci gilt, erfolgreich umgesetzt. Dabei geht es um die Entschlüsselung der „Erfindungen“ aus der belebten Natur und ihrer Umsetzung in der Technik. Viele Dinge unsere täglichen Lebens wurden im Laufe der Jahre von der Natur abgeschaut, ob etwas banales wie der Reissverschluss, selbstreinigende Oberflächenstrukturen von Gebäuden oder moderne Konstruktionen von Stadien, die Liste der naturverbundenen technischen Produkte ist lang. Die Natur lehrt uns aber auch neue Ansätze hinsichtlich der Organisation von Abläufen oder der Führung von Teams. Mit dieser Thematik beschäftigt sich erfreulicher Weise eine Reihe von aktuellen Publikationen der zeitgemässen Managementliteratur. Einige ausgewählte Buchtitel sind am Ende dieses Beitrages angeführt.

Ihr Unternehmen in einen natürlichen Organismus zu verwandeln, macht eine Vielzahl von Anpassungen erforderlich, welche nur Schrittweise umgesetzt werden können/sollten. Um einen solchen Prozess in Gang zu setzen, sollten jedoch mindestens die vier nachfolgenden Punkte Einzug in die Massnahmenplanung Ihres Unternehmens erhalten:

### **1. Kohärenz**

- Schaffen Sie Einklang im Überzeugungsmuster Ihres Unternehmens.
- Die Unternehmenswerte, -vision, -mission sowie -ziele müssen mit den Überzeugungen Ihrer Mitarbeiter in Einklang stehen.
- Die Überzeugungen, welche die Mitarbeiter von sich, dem Markt, dem Unternehmen, der Aufgabe und den Perspektiven haben, müssen ein hohes Niveau haben.

### **2. Partizipatorisches Leadership**

- Lassen Sie Ihre Mitarbeiter mitwirken und mitgestalten.
- Erzeugen Sie Befähigung über Vertrauen und Verantwortung.
- Beziehen Sie bei aller Ergebnisorientierung die Menschorientierung mit ein.

### **3. Lernende Organisation**

- Schaffen Sie ein Lernumfeld, welches das Potenzial Ihrer Mitarbeiter zur Entfaltung bringt.
- Schaffen Sie Spass an Kompetenzerweiterung und Persönlichkeitsentwicklung.
- Machen Sie Trainings und die Kompetenzausweitung zu einem täglichen Bestandteil des Arbeitslebens in Ihrem Unternehmen.

### **4. Work-Life Balance**

- Betrachten Sie den Menschen ganzheitlich, also über den Einsatz im Unternehmen hinaus.
- Leisten Sie einen Beitrag dazu, dass ein Ausgleich auf den Ebenen „Ego“, „Soziales Umfeld & Partnerschaft“ sowie „Beruf“ stattfindet.

Empfehlenswerter Weise sollten Sie für die Umsetzung der zuvor genannten Themen externe Ressourcen einbeziehen. Nutzen Sie Spezialisten, welche sich auf die Potenzialentwicklung fokussieren und die Chancen nutzen, welche uns die Erkenntnisse der Quantenphysik offenbaren. Nehmen Sie sich die Zeit und nutzen eine Gelegenheit zum Gedankenaustausch mit Experten.

---

Fragen und gerne auch Ihr persönliches Feedback richten Sie bitte an den Autor dieses Beitrages. In einem persönlichen Dialog können zum Einen das Thema vertieft werden und zum Anderen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie die angesprochenen Massnahmen praktisch in Ihrem Unternehmen umgesetzt werden. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf:



Höhenweg 2b  
8834 Schindellegi  
Schweiz

Tel.: +41 43 888 38 43  
Mobile: +41 76 426 41 12

[jhaupt@haupt-consulting.ch](mailto:jhaupt@haupt-consulting.ch)

Auf der Grundlage der Quantenphysik wurden insbesondere in den vergangenen 30 Jahren immer mehr Methoden und Instrumente entwickelt, welche mit zunehmendem Erfolg auch Einzug in die Welt der Ökonomie halten. Interessante und weiterführende Informationen über die Zusammenhänge von Quantenphysik und Unternehmenserfolg erhalten Sie hier:



Höhenweg 2b  
8834 Schindellegi  
Schweiz

Tel: +41 43 888 38 48

[www.fretz-partner.ch](http://www.fretz-partner.ch)

Die nachfolgend angeführten Buchtipps zum Thema sind nur eine kleine Auswahl von Titeln, die lohnenswert sind zu lesen. Eine gute Übersicht können Sie sich auch mit einem Abonnement von Buchzusammenfassungen verschaffen. Der bekannteste Lieferant solcher Zusammenfassungen ist „get Abstract – compressed knowledge“. Mehr dazu erfahren sie unter [www.getabstract.de](http://www.getabstract.de)

***Das Ende des Management***

Unternehmensführung im 21. Jahrhundert  
von Gary Hamel, Bill Been  
Econ 2008

***Die 12 neuen Gesetze der Führung***

Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist  
von Niels Pfläging  
Campus 2009

***Schwarmintelligenz***

Wie einfach regeln Grosses möglich machen  
von Len Fisher  
Eichborn 2010

***So managet die Natur***

Was Führungskräfte vom erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten lernen können  
von Matthias Nöllke  
Haufe 2004

***Am Rande des Chaos***

Neues Denken für Chaotische Zeiten  
von Danah Zohar  
Midas Management 2000