



## **Psst - Aufgepasst!**

Dieses Büchlein verrät Ihnen das  
Geheimnis wie Sie Ihr Unternehmen,  
in Zeiten von

Überregulierung, Globalisierung,  
Digitalisierung und  
Facharbeitermangel

in eine gesunde Zukunft führen!



## **Inhaltsverzeichnis**

Die Schatzsuche .....	3
Die Ausgangssituation und die Lüge von der Ideallösung .....	5
Die urmenschlichste Sehnsucht und die daraus abgeleiteten Handlungsebenen .....	8
Die Sinnfrage in der unternehmerischen Praxis .....	14
Der Transformationsprozess und seine Tücken .....	24
Zwei Ursachen warum wir immer wieder scheitern .....	28
Die 3 Phasen der Umsetzung .....	32
Die Schatzsuche im Überblick .....	39
Quellenverzeichnis .....	43

## Die Schatzsuche

Wie Sie in einfachen Schritten Ihr Unternehmen, in Zeiten von

Überregulierung

Globalisierung

Digitalisierung

Facharbeitermangel u.v.m

in eine gesunde Zukunft führen!

Ziel ist es in Ihrem Unternehmen durch eine erfolgreiche Schatzsuche bislang ungenutzte Schätze und Potentiale zu aktivieren.

Die Schritte einer erfolgreichen Schatzsuche:

Bekommen Sie Klarheit darüber welche Schätze wirklich wertvoll sind und wo die Suche am effektivsten ist.

Die proaktive Suche lässt Sie Ihre Schätze entdecken.

Den wahren Wert Ihrer gefundenen Schätze erkennen.

Ihre Schätze in Besitz nehmen und diese effektiv wie effizient für Ihr Anliegen wirken lassen.

Viel Erfolg bei Ihrer Schatzsuche wünscht das Schatzsucherteam

Gerhard & Wolfgang

## Die Ausgangssituation und die Lüge von der Ideallösung

Wir leben in immer schnelllebiger werdenden Zeiten. Dabei ändern sich nicht nur die Herausforderungen sehr rasch sondern es führt auch dazu, dass altbewährte Lösungskonzepte nicht mehr zu den gewünschten Ergebnissen führen. Viele der Gleichungen, die einmal das Fundament des Erfolges bildeten, haben ihre Gültigkeit verloren.

Daraus resultiert, dass so manches Lösungskonzept, das heute noch an den Schulen und Universitäten gelehrt wird und vielleicht sogar mal das einzig Richtige war, im hier und jetzt die Ursache für das Problem ist oder dieses zumindest verstärkt.

Wie gelingt es krankmachende/pathogene Kreisläufe und Prozesse zu durchbrechen und neue gesundmachende/salutogene Kreisläufe<sup>1</sup> zu initiieren und zu etablieren?

Dieser Frage sind wir auf den Grund gegangen. Wir wollten ein Geheimrezept entwickeln und die Ideallösung für alle Probleme dieser Welt finden. Leider sind

wir nicht fündig geworden, denn die Lösungen und Wege sind so zahlreich, so unterschiedlich, so einzigartig und bunt wie die Menschen dieses Planeten!

Haben wir die falsche Strategie gewählt? Auf den möglichen Fehler in unserer Herangehensweise machte uns zuerst Paul Watzlawick<sup>2</sup> aufmerksam:

*„Der Fehler, den ich sowohl als Therapeut wie auch als Berater von Großfirmen am häufigsten sehe, ist die Annahme, dass ein großes komplexes Problem nur durch ebenso große komplexe Lösungsstrategien angegangen werden kann.*

*Allein schon die Entwicklungsgeschichte des Lebens auf unserem Erdball lehrt uns ein Besseres, denn die unerhörte Komplexität des Lebens entstand aus einfachsten Ausgangsbedingungen und in kleinen Schritten.“*

Ja, wir hatten versucht die komplexen Herausforderungen der Unternehmenswelt mit ebenso komplexen Lösungsstrategien beizukommen.

Einen weiteren Impuls bekamen wir durch die Lebensgeschichte und Arbeit von Dee Hock<sup>3</sup>. Er prägte den Begriff „Chaordisch Organisation“ und beschreibt wie

neue Schöpfungen und Lösungen im Spannungsfeld von Chaos und Ordnung entstehen.

Ja Chaos, etwas nicht zu beherrschen machte uns zu Beginn Angst. Wir fanden jedoch weitere Erfolgsgeschichten die uns so neugierig machten, dass wir uns das näher angesehen haben.

Wenn es „die Ideallösung“ nicht gibt, so wollten wir doch die Gemeinsamkeiten der vielen Erfolgsgeschichten die wir bereits kannten, entdecken und entschlüsseln.

Die auffälligste Gemeinsamkeit zeigte sich rasch:

**Sie alle haben die Schätze vieler Menschen geborgen!**

Sie boten den Menschen Räume und Möglichkeiten, ihre tiefsten Sehnsüchte auszuleben und so gelang es ihnen die ungenutzten Potentiale dieser Menschen für das gemeinsame Anliegen zu aktivieren.

## Die urmenschlichste Sehnsucht und die daraus abgeleiteten Handlungsebenen

Wenn wir ein Bewusstsein für die urmenschlichste Sehnsucht entwickeln fällt es uns leicht klare und einfache Orientierungen zu schaffen, Räume in denen allen Stakeholdern (Mitarbeiter, Lieferanten, Partner, Kunden usw.) ermöglicht wird, ihr Potential zur vollen Entfaltung zu bringen um eigeninitiativ und höchst wirksam, den persönlichen wie gemeinschaftlichen Erfolg gestalten zu können.

*„Unter den richtigen Bedingungen erzielen ganz normale Menschen mit nichts außer Visionen, Entschlossenheit und der Freiheit, es zu versuchen, ständig außergewöhnliche Leistungen“<sup>3</sup>*

Um zu verstehen welche die „richtigen“ Bedingungen für eine Potentialentfaltung sind und welche Sehnsüchte es zu stillen gibt, wollen wir zuerst die tieferliegenden Ursachen für die pathogenen Kreisläufe unserer Zeit identifizieren.

Wie Otto C. Scharmer<sup>4</sup> führen auch wir die aktuellen Herausforderungen, Krisen und Problem, ganz gleich ob regional, global ob persönlich, gesellschaftlich,

wirtschaftlich und politisch, im Kern auf drei Bruchlinien in der weltweiten Gesellschaft zurück.

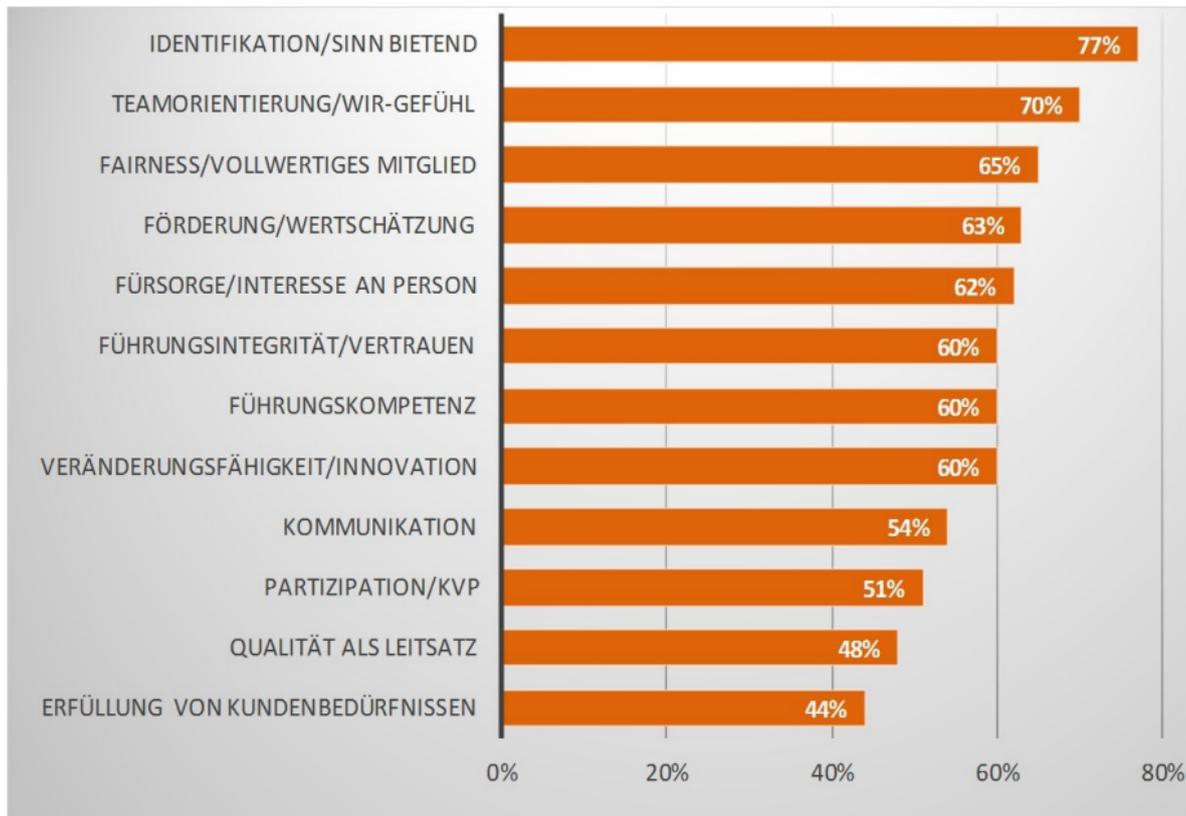
Die Spaltung zwischen Mensch und Natur die zum ökologischen Abgrund führt.

Die Spaltung zwischen Mensch und Mensch die zum sozialen und ökonomische Abgrund führt.

Die innere Spaltung des Menschen selbst die zum spirituelle/kulturellen Abgrund bzw. zu einer Sinnleere<sup>5</sup> führt.

Gibt es weitere Quellen die diese Annahme bestätigen und wenn ja, welche Erkenntnisse lassen sich daraus für die Unternehmensführung ableiten?

Wir haben zahlreiche Forschungsprojekt zum Themenbereich „Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg gefunden. Die Grafik Nr. 1 stammt aus einer groß angelegten deutschen Studie<sup>6</sup>, und zeigt die wichtigsten Faktoren für Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg.



Bei allen gefundenen Studien fiel uns eine signifikante Übereinstimmung mit der zuvor beschriebenen Arbeit von Otto C. Scharmer auf.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren der Studien sind auch deckungsgleich mit den Zugängen die Viktor Frankl<sup>5</sup> beschrieb um im Leben Sinn zu erfahren.

Deshalb haben wir uns eingehender mit Frankls Arbeit und dem Zugang zu Sinn beschäftigt. Wie kann der Mensch Sinn erfahren?

**Sinn durch Haltung** - Es ist unsere innere Haltung unser Wertefundament. Wann immer wir die uns wichtigsten Werte leben können macht das Leben Sinn. In den schwierigsten Situationen Haltung zu bewahren und unsere Werte zu leben zählt zu den größten Triumpfen im Leben.

**Sinn durch Erleben** - Durch das Erfahren von Freude, Liebe, Genuss und Wertschätzung, Sinn erleben. Stark damit verbunden ist unsere Sehnsucht nach Geborgenheit. Wann immer wir Geborgenheit erleben macht das Leben Sinn.

**Sinn durch Schöpfung** - Unser Tatendrang, das sich gänzliche Hingeben in einen Menschen oder in eine Sache lässt uns Sinn erleben. Es ist unsere Sehnsucht dem

Leben durch unser Schaffen Bedeutung zu geben.

Nichts vermag den Menschen mehr zu stärken und nichts verschafft ihm einen besseren Zugang zu seinen verborgenen Potentialen, als das Stillen seiner Sehnsüchte nach Sinn, Geborgenheit und etwas bedeutungsvolles schaffen zu können.

Hier entscheidet sich, was wir als Individuum aber auch als Team, als Unternehmen und Gemeinschaft vermögen.

Es sind die Sinnhaftigkeit und die menschlichen Faktoren der Zusammenarbeit die in der Arbeitswelt häufig vermisst werden. Umgekehrt, wenn sie gelebt werden führen sie zu Engagement und Erfolg.

Wir kamen zu folgendem Ergebnis: „Die urmenschlichste Sehnsucht ist es ein sinnerfülltes Leben, ja auch ein sinnerfülltes Arbeitsleben zu führen.

Somit stellt sich die Frage: „Wie können Sie und Ihre Stakeholder Sinn erleben?

Darin liegt der Zugang zu den größten ungenutzten Schätzen und Potentialen in dieser Welt und in Ihrem Unternehmen.

Wir konzentrieren uns auf die 3 Handlungsebenen die uns aus der Sinnforschung bekannt sind:

1. Die Ebene der Haltung - Warum machen wir das eigentlich? Welche Werte bilden unser Fundament?
2. Die Ebene des Erlebens - Wie erleben alle am Unternehmenserfolg beteiligten Geborgenheit?
3. Die Ebene des Schaffens - Wie können wir unsere Gestaltungsspielräume effektiv und effizient nutzen und Flow<sup>7</sup> erleben?

## **Die Sinnfrage in der unternehmerischen Praxis**

Aber wie sieht das in der Praxis aus? Ist die Sinnfrage tatsächlich eine Unternehmensfrage und hat sie wirtschaftlich eine derart hohe Bedeutung, dass es Wert ist sich darauf einzulassen?

Wir haben zahlreiche Belege gefunden und werden hier auf mehrere, ganz unterschiedliche Erfolgsgeschichten Bezug nehmen.

Sehen wir uns die Handlungsfelder, anhand bereits umgesetzter Beispiele, etwas näher an.

### **Die Ebene der Haltung**

Unseren Beobachtungen zu Folge habe viele Unternehmer zwar eine Antwort auf das „WAS“ sie erreichen und „WIE“ sie es erreichen wollen. Was jedoch häufig im Laufe der Zeit verloren gegangen ist, ist das Bewusstsein für das „WARUM machen wir das eigentlich?“.

Auf diese Frage erhielten wir meist keine oder sehr oberflächliche Antworten.

Bodo Jansen<sup>8</sup> erhielt im Zuge einer Mitarbeiterbefragung ein glattes Nichtgenügend für seine Unternehmensführung. Wachgerüttelt zog er sich zurück um eine Antwort auf das „Warum“ zu finden.

Es gehört viel Mut dazu in so einer Situation nicht nach allen möglichen Ausreden zu suchen sondern sich eine Auszeit zu nehmen und bei sich zu beginnen. Im Kloster fand er die Antwort auf die Frage was wirklich Sinn in seinem Leben macht:

„Ich möchte Menschen Raum bieten ihr Potential zur Entfaltung zu bringen und ich will in die Gesichter glücklicher Menschen sehen!“

Von nun an setzte er alles daran dieses Anliegen umzusetzen. Es folgte ein Paradigmenwechsel bei ihm selbst und ein kompletter Kulturwandel im Unternehmen. Upstalsboom zählt nunmehr zu den erfolgreichsten und beliebtesten Arbeitgebern Deutschlands.

Bodo Jansen sagt selber über diesen Wandel:

*„Dieser Paradigmenwechsel, von der Ressourcenausnutzung hin zur Potenti-*

*alentfaltung hat uns ein Spektrum erschlossen, dass wir noch gar nicht absehen können, so groß ist es!“*

Die Veränderung zeigte sich zuerst in sinkenden Krankenstands Tagen und dann in der erhöhten Kundenzufriedenheit. Nach 3 Jahren waren Umsatz und Gewinn mehr als verdoppelt.

Diese Investition in sich und dann in die Potentialentfaltung der Mitarbeiter war die klügste und gleichzeitig wirtschaftlichste die getroffen werden konnte.

### **Die Ebene des Erlebens**

Der Frage nach dem Warum, folgt die Frage nach der Qualität des Erlebens. Diese wird am stärksten beeinflusst von unserer Beziehungsfähigkeit.

Seit Jahren gibt es die unterschiedlichsten Trends in der Unternehmensführung. Die einen predigen die absolute Effizienzsteigerung durch Rationalisierungsmaßnahmen, die anderen die absolute Kundenorientierung und aktuell suchen viele das Heil in der absoluten Mitarbeiterorientierung, was angesichts des Facharbeitermangels wenig verwundert.

Warum entscheiden? Wir bevorzugen eine ganzheitliche Betrachtungsweise, ein sowohl als auch, mit einer klaren Orientierung am menschlichen Wohl. Wirtschaft sollte immer zuerst den Menschen dienen.

Was erleben die Menschen in und mit Ihrem Unternehmen, abseits ihrer Produkte und Dienstleistung?

Dazu berichtet Götz W. Werner<sup>9</sup> von 3 Fragen die seine Weltsicht und seine Art der Unternehmensführung grundlegend verändert haben.

1. Ist das Unternehmen für Sie da, oder sind Sie für das Unternehmen da?
2. Sind die Mitarbeiter für das Unternehmen da oder das Unternehmen für die Mitarbeiter?
3. Sind die Kunden für das Unternehmen da oder das Unternehmen für die Kunden?

Die Antworten führten auch bei Götz W. Werner zu einer gänzlichen Neuausrichtung, einem Kulturwandel im Unternehmen. Die Basis für die bis heute anhaltende Erfolgsgeschichte bei dm war gelegt.

Wir haben zu viele, teils wirtschaftlich sehr erfolgreiche Unternehmer kennen gelernt die zum Sklaven ihres eigenen Unternehmens wurden.

Aus einem „Ich will meine Träume realisieren“ ist schleichend ein ständiges „Ich muss“ geworden.

Unbewusst neigen diese Unternehmensführer dazu ihr Umfeld (Mitarbeitern, Lieferanten usw.) ebenfalls sklavenhaft zu behandeln und wundern sich über mangelnde Initiative.

Haben alle Beteiligten, in Ihrem Unternehmen das Gefühl, dass das Unternehmen für sie da ist und nicht umgekehrt?

Würden Sie sagen, Sie und die Menschen (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden usw.) fühlen sich geborgen und das Unternehmen bietet den Raum und die Unterstützung, damit alle ihr volles Potentials entfalten können?

Wenn Sie diese Frage mit einen klarem „Ja“ beantworten können wissen wir, dass diese Zeilen ein äußerst erfolgreicher, ausgeglichener und meist auch glücklicher Mensch liest.

## Die Ebene des Schaffens

Es gibt zwei unterschiedliche Ansätze die Sie beachten sollten:

Die richtigen Dinge tun = Effektivität

Die Dinge richtig tun = Effizienz<sup>10</sup>

Eines ist gewiss. Durch die, in den ersten beiden Ebenen beschriebenen Schritte haben Sie die besten Voraussetzungen um die richtigen Dinge zu tun.

Wir wollen uns also hier damit beschäftigen die Dinge richtig zu tun.

Obwohl wir hier in Zentraleuropa Weltmeister darin sind die Dinge fachlich, technisch und handwerklich richtig zu tun, ist in den Unternehmen ein harter Kampf, teilweise ums Überleben, zu beobachten. Der betriebene Aufwand, all das was an Geld, Zeit und sonstigen Ressourcen hinein gesteckt wird steht vielfach in keinerlei vernünftigen Relation zum erzielten Ergebnis.

Wie aber gelingt es mit den neu gewonnenen Potentialen die Gestaltungsspielräume optimal bzw. effizienter zu nutzen?

Aus unserer Sicht braucht es auch hier einen Paradigmenwechsel - Weg von der Ressourcenausnutzung - Hin zur Potentialentfaltung.

Zu häufig führen wir im Sinne der Ressourcenausnutzung und Optimierung einen Kampf gegen die Natur, gegen die Menschen und auch gegen uns selbst. Dieser Kampf raubt uns unglaublich viel Kraft und Energie.

Dahinter steckt häufig der bereits eingangs zitierte Irrglaube, dass wir den komplexen Herausforderungen nur mit ebenso komplexen Lösungen begegnen können oder müssen.

Mit diesem Irrglauben gehen die Überlegungen einher, alles mögliche beherrschen, reparieren, optimieren und managen zu können.

Weiter lässt sich Vielerorts beobachten wie vergeblich Versucht wird mit immer mehr Vorschriften, Geboten und Verboten die Ziele zu erreichen oder das vermeintlich „Böse“ effizient zu bekämpfen.

Was braucht es um die richtigen Dinge, richtig zu tun?

Die Natur und deren Gesetze als Potential gesehen dienen uns als Vorbilder

und als Inspiration für die Gestaltung der Prozesse. Der Aufbau und die Funktion von Organismen dient als Vorbild für die Organisationsstruktur.

Warum diese Vorbilder? Nichts ist auf Sicht erfolgreicher, anpassungsfähiger, widerstandsfähiger und innovativer als sie. Jede, wie auch immer geartete Katastrophe haben sie überlebt und sind gestärkt daraus hervorgegangen.

Und das alles ist uns geschenkt, wir brauchen nichts dafür tun. Vielleicht achten wir es deshalb so wenig.

Seit vielen Jahren gibt es Unternehmen die sich dieses Potential zu nutze gemacht haben. Eine der Erfolgsgeschichten ist die Gründungsgeschichte der VISA - Card um 1970.

Nachdem das „Warum“ geklärt war stellte Dee Hock die Frage:

„Wenn alles Vorstellbare möglich wäre, wenn es keine Beschränkungen gäbe, wie würde dann die ideale Organisation aussehen, um das gesteckte Ziel zu erreichen?“

Diese Fragestellung hatte das Loslassen alter Denkmuster und beschränkender

Gedanken zur Folge und eröffnet den Zugang zu neuen Lösungen.

Das gewohnte Umfeld zu verlassen und die vermeintliche Kontrolle aufzugeben heißt sich auf das Chaos einzulassen.

Natürlich braucht es ein Mindestmaß an Ordnung und Struktur um das gewollt auch zu erreichen. Hilfreich ist die Frage:

„Was fördert die Kreativität, Innovation und das eigenverantwortliche Handeln und wann beginnt ein Übermaß an Ordnung und Struktur alles zu lähmen?“

Stellen Sie sich vor 10.000 Ihrer Gehirnzellen würden beschließen über den Rest Ihrer Körperzellen zu herrschen und Ihnen Befehle zu erteilen.

Sie wären nicht lebensfähig und dennoch versuchen wir genau dieses Modell zur Problemlösung in den Unternehmen, in der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik umzusetzen.

Dieses fruchtbare Chaos halten viele Organisationen deswegen nicht aus weil ihnen die Antwort auf das Warum und die Geborgenheit fehlen.

Die 3. Ebene bedingt also die Ebene 1 + 2 damit diese funktionieren wird.

Ein weiteres Beispiel für eine chaordische Organisation ist Buurtzorg. 2007 gegründet haben sie in den Niederlanden die häusliche Altenpflege revolutioniert und gelten mit ihrem Konzept als weltweites Vorbild.

Belege aus der Praxis und wissenschaftliche Arbeiten zu allen drei Handlungsebenen gibt es mehr als genug. Woran scheitert dann häufig die Umsetzung und warum wagen sich noch so wenige Unternehmer daran ihre eigenen Organisationen zu transformieren obwohl der Erfolg und die Machbarkeit zahlreich belegt sind?

## **Der Transformationsprozess und seine Tücken**

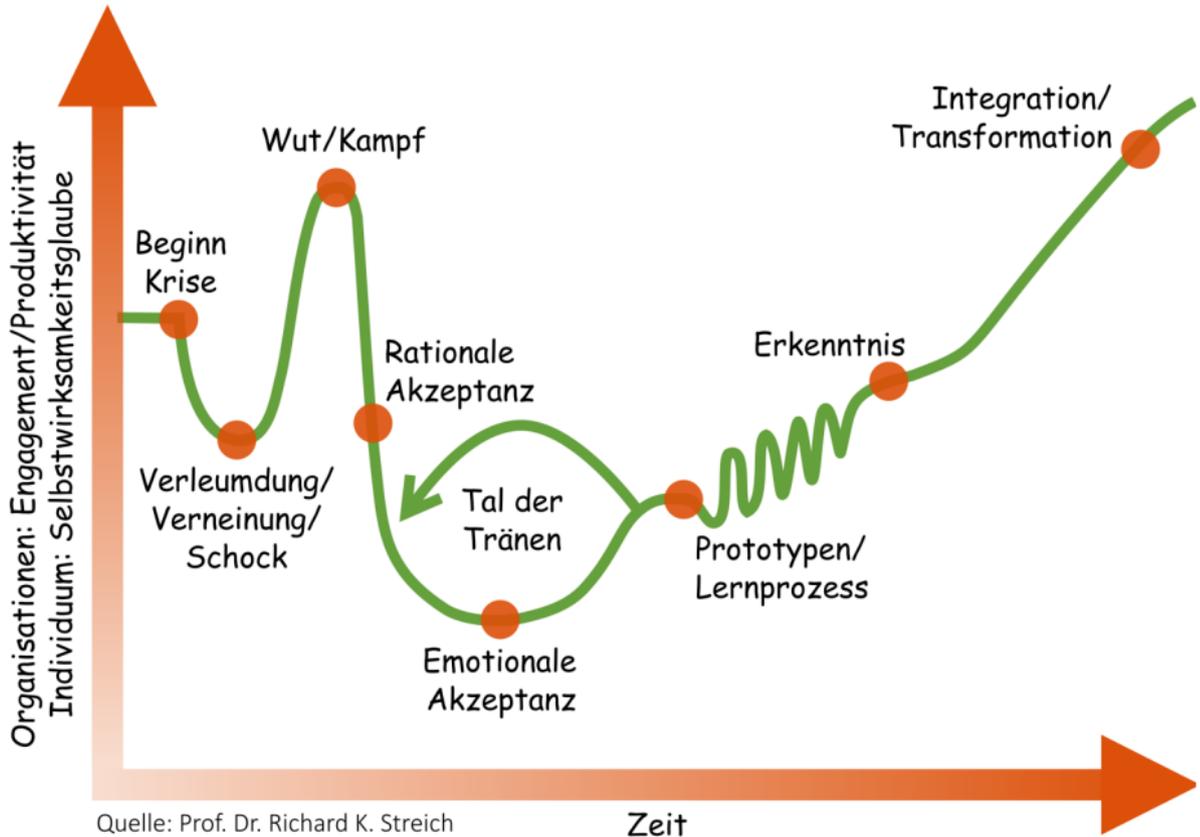
Die Grafik Nr. 2 zeigt wie Richard K. Streich<sup>11</sup>, einer der führenden Changemanagement Experten, die üblichen Phasen eines Transformationsprozesses sieht.

Häufig spüren wir den Beginn einer Krise/Herausforderung, bevor sich die Symptome zeigen. Wir verdrängen/verleumden/verneinen die Krisen, bis die auftretenden Symptome unübersehbar und unbestreitbar sind. Wie häufig das auftritt und welche verheerenden Folgen das mit sich bringen kann zeigen die Berichte „Late lessons from early warnings“<sup>12</sup> auf.

Angst kommt auf, worauf wir evolutionsbedingt gerne mit Flucht, einer Schockstarre oder mit Wut und einem Kampf gegen die Symptome reagieren.

Bis zu dieser Phase befinden wir uns ganz klar im pathogenen Bereich.

Grafik Nr. 2



Erst durch die nächsten Schritte können wir uns davon lösen und salutogene Kreisläufe und Prozesse initiieren.

Die Öffnung des Denkens führt zur rationalen Akzeptanz. Aber erst die emotionale Akzeptanz macht ein Loslassen von alten Gewohnheiten möglich und öffnet die Tür zu Neuem.

Ein innerer Dialog und Feedback von vertrauten Menschen lässt uns die blinden Flecken, die häufigste Ursachen warum wir nicht vorankommen, erkennen und führt uns aus dem Tal der Tränen.

Es ist die Begeisterung für den tieferen Sinn und Zweck, die Antworten auf das „Warum“ die uns neue Perspektiven öffnet. Es zeigen sich neue Lösungen, Prototypen werden realisiert und ein Lernprozess angekurbelt.

Die Ergebnisse werden reflektiert und neue Erkenntnisse gewonnen. Der Weg für die Integration und Transformation ist nun frei.

Warum es vielen Unternehmern trotz dieses Wissens so schwer fällt den

gewünschten Wandel herbeizuführen lässt sich schwer beantworten.

Unseren Erfahrungen zu Folge kommen zu den bereits beschriebenen Herausforderungen Verleumdung, Flucht, Schock, Wut und die Bekämpfung der Symptome noch folgende hinzu:

Die wirklich wichtigen Dinge im Leben sind nicht dringend und werden im Alltag zu Gunsten der dringenden Dinge auf die lange Bank geschoben.

Unbemerkt halten wir an alten Mustern fest und vermeintliche Lösungen sind oftmals Ursache für das Problem von heute.

Wir glauben, dass komplexe Herausforderungen nur mit ebenso komplexen Strategien gelöst werden können und übersehen dabei die Bedeutung von kleinen Dingen. Es kann und darf doch nicht so einfach sein - Oder?

## **Zwei Ursachen warum wir immer wieder scheitern.**

Zusammengefasst gibt es, aus unserer Sicht, für das Scheitern der Transformationsprozesse zwei Hauptursachen.

Zum einen scheitern wir durch mangelndes Wissen. Hier kann, durch das Öffnen des Denkens, das Hinzuziehen von Experten und die Orientierung an der Natur, Abhilfe geschaffen werden.

Die viel häufigere Ursache ist jedoch mangelnder Glaube bzw. Vertrauen.

Dieser Glaube wird ständig torpediert durch Angst in Kombination mit mangelndem Mut!

Wir haben viele Unternehmer und Führungskräfte die Frage gestellt: „Welche Rolle spielt Angst bei Ihren Entscheidungen?“

Immer wieder bekamen wir zu hören: „Nein, Angst kenne ich keine! Ich befürchte nur, dass ..... und deshalb .....!“

Wir befürchten dieses und jenes! - Furcht entsteht, wenn wir der Angst mit Mutlo-

sigkeit begegnen.

Ja, Angst ist Meister der Tarnung und hinter vielen wohlgemeinten Aktionen verbirgt sie sich. Erst bei näherem Hinsehen können wir sie als solche erkennen.

Wer sich mit dem Thema der Angst näher beschäftigen möchte, dem empfehle ich, sich die Arbeiten von Fritz Riemann<sup>13</sup> näher anzusehen.

Wir sind davon überzeugt, wir alle brauchen Angst um zu überleben und Angst ist einer der größten Motivatoren. Angst an sich ist nicht das Problem sondern wie wir damit umgehen.

Wenn Sie der Angst mit Mut begegnen wird sie in Zuversicht verwandelt. Es braucht Mut in vielerlei Hinsicht.

Mut sich selbst zu hinterfragen und sich für Feedback zu öffnen.

Mut zum ehrlich Hinsehen um unter der Oberfläche die wahren Ursachen zu entdecken.

Mut zum loslassen alter Gewohnheiten und Denkmuster um Neues zu ermög-

lichen.

Mut um zu Ihren Werten, Ihrer inneren Quelle und Intuition zu stehen und selbst bei äußeren Widerständen danach zu handeln.

Mut um keine Ausreden zu suchen und proaktiv einen Wandel zu gestalten.

In diesem Zusammenhang haben wir uns auch das Thema der Macht und Ohnmacht näher angesehen und sind dabei ständig auf einen Widerspruch gestoßen.

Zum einen zeigen, gerade in der Welt der Unternehmer, viele gerne wie stark und mächtig sie doch sind.

Zum anderen hört man beinahe im selben Atemzug, das kann ich nicht verändern, das ist halt so und die Umstände, der Werteverfall in der Gesellschaft, die Kammern, die Politik, die Konzerne oder sonst wer sind Schuld daran.

Mit jeder dieser Schuldzuweisung geben wir die Macht ab etwas zu verändern und landen unweigerlich bei der Ohnmacht.

Angst und Ohnmacht sind Tabuthemen für Unternehmer und Führungskräfte. Und genau weil wir nicht darüber sprechen haben beide große Macht über uns.

Und wieder zeigt sich, es braucht eine Antwort auf das „Warum“ und einen Raum der Geborgenheit damit wir unseren Ängsten mit Mut begegnen.

Diese Antworten und Räume gilt es für sich selbst und das ganze Team zu finden wenn Sie den Glauben und das Vertrauen wieder erlangen und tatsächlich einen Wandel herbei führen wollen.

## Die 3 Phasen der Umsetzung

Oftmals, getrieben vom wirtschaftlichen Erfolg, laufen ja hetzen wir durch das Leben als hätten wir etwas gestohlen und berauben uns dabei der größten Schätze im Leben.

Worauf kommt es am Beginn wirklich an?

*„Wenn jemand etwas in seinem Unternehmen, in seiner Abteilung oder seinem Bereich als Führungskraft verändern möchte dann ist er gut damit beraten, zunächst und ausschließlich bei sich selbst zu beginnen!“<sup>8</sup>*

Wenn Sie tatsächlich nach neuen Wegen und Lösungen suchen führt kein Weg an dieser Erkenntnis vorbei. Und nun eine ganz einfache und wirkungsvolle Orientierung wie sie starten können.

Stoppen - Sehen - Gehen!<sup>14</sup> - So einfach ist das!

**Stoppen** - Suchen Sie einen Raum, ein Umfeld auf wo Sie geborgen sind um zur Ruhe zu kommen. Nehmen Sie sich eine Auszeit und nehmen Sie Abstand vom Alltag.

Zu häufig konnten wir beobachten wie sehr sich Menschen eine Veränderung wünschten jedoch nicht bereit waren die notwendigen Schritte zu gehen.

„Die reinsten Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und gleichzeitig zu hoffen, dass sich etwas ändert.“<sup>15</sup>

Ihr Handeln wird sich jedoch nur ändern wenn Sie bereit sind Ihr Denken und Ihre Haltung zu verändern. Es braucht eine neue Sichtweise, einen Paradigmenwechsel und den werden Sie im Trubel des Alltags nicht finden. - Es braucht Ihr Innehalten!

**Sehen** - Schärfen Sie Ihre Achtsamkeit und Wahrnehmung um sich mit allen Sinnen ein umfassendes Bild zu machen.

Ziel ist es durch die Wahrnehmung auf der

rationalen  
emotionalen/intuitiven  
geistigen/spirituellen

Ebene ein ganzheitliches Bild der Vergangenheit, Gegenwart und möglichen

Zukunft zu erhalten.

**Rationale Akzeptanz** - erfordert das Öffnen Ihres Denkens. Betrachten Sie die Situation von allen erdenklich möglichen Seiten. Holen Sie sich Feedback ein, lassen Sie fremde Sichtweisen und Standpunkte zu, versetzen Sie sich bewusst in die Situation der Stakeholder, betrachten Sie das Unternehmen von aussen und erweitern Sie so Ihren Horizont.

Machen Sie sich bewusst, was derzeit in Ihrem Leben/Unternehmen/Umfeld salutogen und was pathogen ist.

**Emotionale Akzeptanz und intuitives Handeln** - Wie schon zuvor beschrieben ist es wichtig, dass Sie sich den Emotionen, wie Angst, Wut, Trauer, Verlust usw. stellen da Sie ihnen ansonsten gestatten Sie bzw. Ihr Unterbewusstsein zu beherrschen.

Die Annahme der Emotionen ermöglicht Ihnen ein Loslassen von Ungewollten und ein proaktives Handeln.

Weiter ist es wichtig sich auf die Gefühle einzulassen und Ihrer Intuition zu ver-

trauen. In wirtschaftlichen Fragen, Entscheidungen aus dem Bauch heraus zu treffen ist ebenso ein Tabuthema wie die Angst und Ohnmacht.

Gerd Gigerenzer<sup>16</sup> erforscht genau diese Bauchentscheidungen in Unternehmen und konnte aufzeigen, dass es in allen Hierarchieebenen üblich ist zumindest bei 50 % der Entscheidungen auf die Intuition zu vertrauen.

Seine Arbeit zeigt einerseits den Erfolg dieser Entscheidungen auf, aber auch das Unmengen an Zeit, Intelligenz und Geld verschwendet wird um diese Bauchentscheidungen zu verschleiern und im Nachhinein mit kostspieligen Konzepten zu begründen. Unsere Empfehlung:

„Stehen Sie zu Bauchentscheidungen und fördern Sie das Vertrauen in die intuitiven Fähigkeiten!“

**Geistige/Spirituelle Quelle** - Der Erfolg unserer Handlungen hängt nicht so sehr davon ab, was wir tun oder wie wir es tun, sondern von dem inneren Ort, von dem aus wir handeln!

Diesen inneren Ort oder anders gesagt diese Verbundenheit mit der inneren

Quelle erfahren Sie durch Achtsamkeit und einen inneren Dialog. Diese Verbundenheit und dieser Dialog sind es auch die Ihren Glauben und Ihr Vertrauen stärken.

Wir unterscheiden zwei innere Stimmen mit denen Sie in einen Dialog eintreten sollten. Die Stimme des Gewissens zeigt Ihnen das Notwendige und die Stimme der Liebe zeigt Ihnen das Mögliche.<sup>5</sup>

Das Gewissen ist ein Sinn-Organ mit der Fähigkeit für uns den einmaligen und einzigartigen Sinn, der in jeder Situation verborgen ist, aufzuspüren.

Wir alle spüren was richtig wäre. Die Frage ist ob wir auch danach handeln oder unsere Stimme des Gewissens allmählich vergraben?

Dann gibt es die Stimme der Liebe die wir wie folgt definieren:

*„Wann immer wir ganz allein sind mit uns selbst, wann immer wir in letzter Einsamkeit und in letzter Ehrlichkeit Zwiesprache halten mit uns selbst, ist es legitim, den Partner solcher Selbstgespräche Gott zu nennen - ungeachtet dessen, ob wir uns nun für atheistisch oder gläubig halten.“<sup>5</sup>*

Dabei ist es nicht wirklich wichtig ob Sie diese Gespräche als Selbstgespräche oder als Gespräche mit Gott bezeichnen. Viel wichtiger ist, dass die „letzte Ehrlichkeit“ zustande kommt und der Selbstbetrug sein Ende findet.

Also öffnen sie Ihren Geist durch einen inneren Dialog, um hinter der Wirklichkeit die Möglichkeiten wahrzunehmen. Mit anderen Worten:

*„Tue zuerst das Notwendige, dann das Mögliche und plötzlich schaffst du das Unmögliche!“<sup>17</sup>*

Womit wir beim nächsten Schritt angelangt sind.

**Gehen** - Beginnen Sie, das was sich Ihnen zeigt zu verdichten. Schaffen Sie Gestaltungsspielräume, starten Sie Prototypen und fördern Sie eine Lern- & Fehlerkultur.

Je früher Sie Fehler machen umso rascher lernen Sie und umso weniger Kosten entstehen. Reflektieren Sie und schaffen Sie Raum für Erfahrungsaustausch und Vernetzung der Menschen und Informationen.

So gelingt Ihnen der Start auf dem Weg zur Transformation.

Dieses „Stoppen - Sehen - Gehen“ lässt sich auch gut in den Alltag integrieren. Vor allem dann, wenn wichtige Entscheidungen anstehen oder wenn es hektisch wird sollten Sie Stoppen und Innehalten.

*„Hektisches Treiben ist ein untrügliches Zeichen für geistige Windstille!“<sup>18</sup>*

Sehen Sie genau hin und spüren Sie in sich hinein. Jeder Augenblick und jede Situation trägt in sich eine einmalige Chancen dem Leben im hier und jetzt einen Sinn zu geben - Handeln Sie danach!

## Die Schatzsuche im Überblick

Die Grafik Nr. 3 zeigt den salutogenen Kreislauf auf dem die Schatzsuche aufbaut. Dieser dient als Orientierung für die Potentialentfaltung und Unternehmensentwicklung und fasst gleichzeitig das zuvor Beschriebene zusammen.

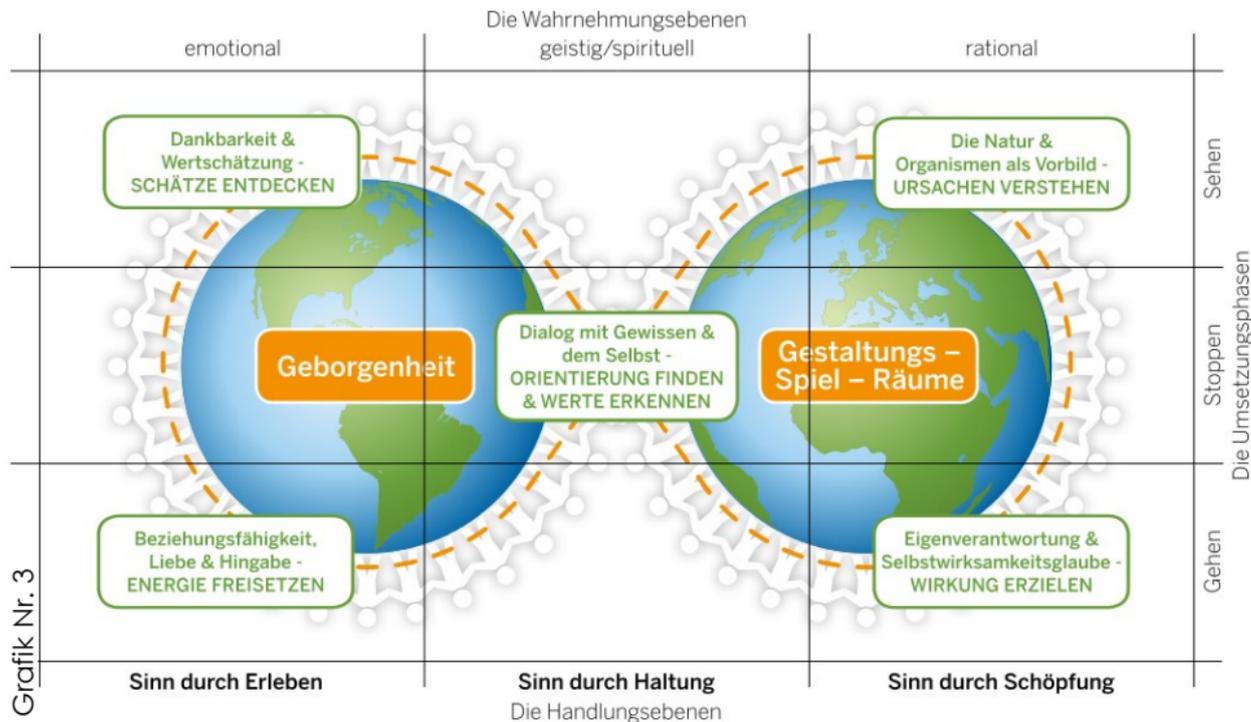
Wir sehen hier nochmals die Handlungs- und Wahrnehmungsebenen sowie die Umsetzungsphasen.

Was zeichnet einen salutogenen Kreislauf aus?

Alles beginnt im Zentrum und mit dem Stoppen und Innehalten. Die Stimme des Gewissens gibt die erste Richtung vor und zeigt uns was wir tun sollten.

Dankbarkeit lässt uns den Reichtum der uns umgibt wieder entdecken. Uns Selbst, jedes Individuum und das soziale, gesellschaftliche und kulturelle Umfeld wertzuschätzen, öffnet uns die Augen für die vorhandenen Potentiale und Ressourcen.

Durch die Wertschätzung erleben wir eine neue Qualität unserer Beziehungen in allen Ebenen. In der Liebe zu den Menschen und in der Hingabe in unsere Auf-



Grafik Nr. 3

gaben finden wir die Selbstverwirklichung und setzen unglaublich viel Energien frei.

Unser Leben gewinnt an Wert. Der innere Dialog mit Gott (oder dem Selbst wenn Ihnen das lieber ist) lässt uns hinter der Wahrheit die Möglichkeiten erkennen. Wir finden Orientierung - Erkennen was wirklich wichtig ist!

Wir fühlen uns geborgen und entfalten immer mehr die zuvor entdeckten Potentiale und Fähigkeiten!

Unser Mut um ehrlich hinzusehen und auch die erforderlichen Schritte zu tun wird durch die inneren Dialoge und die Geborgenheit genährt.

Wir studieren die Natur und alles Lebendige um unser Wissen zu vertiefen. Auf diesem Weg lernen wir unser Selbst, die Ursachen und das Umfeld besser verstehen.

Dies steigert unser Selbstvertrauen und wir werden uns unserer Verantwortungsbereiche bewusst. In Summe steigt der Selbstwirksamkeitsglaube mit jedem Schritt und mit dem Glauben und Vertrauen wächst gleichzeitig die Wirkung die

wir erzielen.

Die eigene Bedeutsamkeit wird klar - Es kommt auf jeden Einzelnen an!

**Nutzen Sie Ihre Gestaltungsspielräume für ein sinnerfülltes Leben in Geborgenheit!**

Dies ist der salutogene Kreislauf einer erfolgreichen Schatzsuche. Jeder kann für sich diese Orientierungen nutzen und den Weg gehen.

Wenn Sie jemanden suchen der Sie ermutigt, inspiriert, Ihnen Expertisen liefert und am Weg begleitet sind wir gerne für Sie da!

**Das Schatzsucher - Team**

## Quellenverzeichnis

<sup>1</sup> Zu diesem Krauslauf wurden wir von Aaron Antonovsky, dem Begründer der Salutogenese inspiriert. Er machte vor mehr als 50 Jahren die Beobachtung, dass manche Menschen, trotz extremer Belastung, viel schneller genesen waren als viele andere Patienten mit einer scheinbar viel besseren Ausgangssituation.

Von nun an widmete er seine Forschungsarbeit der Fragestellung: Wie erreicht der Mensch, trotz extremer Belastung, ein Optimum an Gesundheit?

Ein neuer Wissenschaftszweig, ergänzend zur Pathogenese war geboren. Wir verglichen die Arbeit Antonovskys mit unseren Beobachtungen aus der Unternehmens- und Organisationsentwicklung und konnten eine Übereinstimmung in allen wesentlichen Parameter finden.

So begannen wir die Forschungsarbeit der Salutogenese auf die gesundheitliche Entwicklung der Gesellschaft, Wirtschaft und Politik zu erweitern. Denn was den Menschen gesund macht und gesund erhält ist nach unserer Ansicht bestens dazu geeignet als Orientierung für alle anderen Bereiche zu dienen.

<sup>2</sup> Zitat von Paul Watzlawick - Kommunikationswissenschaftlicher - Autor von „Vom Unsinn des Sinns oder Vom Sinn des Unsinn“

<sup>3</sup> Dee Hock - Gründer/CEO von VISA-Card - Autor von „Die chaordische Organisation

<sup>4</sup> Otto C. Scharmer - Senior Lecturer am MIT (Massachusetts Institut of Technology) - Gründer der Theorie „U“ - Autor von „Von der Zukunft her führen“ und weiteren Büchern.

<sup>5</sup> Viktor Frankl - Der mittlerweile verstorbene Sinnforscher prägte den Begriff Sinnleere bzw. existenzielles Vakuum. Er beschrieb den Verlust oder das nicht Vorhandensein des Sinns mit folgenden Anzeichen und Symptomen:

Depression, Langeweile - Verlust an Interesse und Gleichgültigkeit - Mangel an Initiative

Realitätsflucht in Drogen und Süchte aller Art

Aggression - Fremd- und Selbstzerstörung

<sup>6</sup> Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05 - Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland - Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales - Durchführung: psychonomics AG in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln und freundlicher Genehmigung des Great Place to Work® Institute.

<sup>7</sup> Wie Sie Flow am Arbeitsplatz fördern und welche Auswirkungen das auf Ihren Unterneh-

menserfolg hat beschreibt Mihaly Csikszentmihalyi in seinen wissenschaftlichen Werken und Büchern.

<sup>8</sup>Bodo Jansen - GF der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG. - Autor des Buches „Die stille Revolution“ - Videoempfehlung <https://www.youtube.com/watch?v=culjEgNTmw>

<sup>9</sup>Götz W. Werner - Gründer der dm - Drogeriemarktkette - Sein Werdegang und seine Geschichte des Wandels ist nach zu lesen in seinem autobiographischen Buch „Womit ich nie gerechnet habe“

<sup>10</sup> Diese Definition stammt von Peter Ferdinand Drucker - Pionier der modernen Managementlehre - US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft - Autor zahlreicher Bücher

<sup>11</sup> Professor Richard K. Streich - Experte für Change Management an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn

<sup>12</sup>Bericht der europäischen Umweltagentur [www.eea.europa.eu](http://www.eea.europa.eu)

<sup>13</sup>Fritz Riemann deutscher Psychoanalytiker, Psychologe, Psychotherapeut und Autor. Seine Arbeit zu den Grundformen der Angst hier vereinfacht beschrieben.

Wir Menschen sehnen uns einerseits nach Stabilität und Ordnung, andererseits nach Veränderung und Freiheit. Diesen scheinbaren Gegensätze entspringen unsere Ängste vor der Veränderung und Chaos, Vergänglichkeit und Unsicherheit und unsere Ängste vor der Notwendigkeit, Endgültigkeit, Unausweichlichkeit, Unfreiheit und Begrenztheit.

Des weiteren sehnen wir uns einerseits nach Selbsthingabe und Beziehung, andererseits nach Selbstverwirklichung und Eigenständigkeit.

Auch hier führen die Gegensätze zu Ängsten wie Einsamkeit, Isolation, ungeliebt und ungeborgen zu sein. Es ist aber auch die Angst vor der Selbsthingabe, Selbstaufgabe, dem Ich-Verlust und der Abhängigkeit.

Es gilt die Balance zwischen den Gegensätzen zu finden, so Riemann.

<sup>14</sup> David Steindl-Rast beschreibt in diesem Vortrag auf wunderbare Weise die Einfachheit und Wirksamkeit dieser Orientierung [www.ted.com/talks/david\\_steindl\\_rast\\_want\\_to\\_be\\_happy\\_be\\_grateful](http://www.ted.com/talks/david_steindl_rast_want_to_be_happy_be_grateful)

<sup>15</sup> Zitat von Albert Einstein

<sup>16</sup> Prof. Dr. Gerd Gigerenzer vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung - Autor des Buches „Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuiti-

on“ - Videoempfehlung <https://www.youtube.com/watch?v=IlderadHRCu8>

<sup>17</sup> Zitat von Franziskus von Assisi

<sup>18</sup> Zitat von Josef Ober - Landtagsabgeordneter a.D., Bürgermeister Feldbach, Initiator und Obmann Steirisches Vulkanland

Gerhard Peham +43 664 1448664 & Wolfgang Schurr +43 676 9477753  
info@dieschatzsucher.eu / A- 4143 Neustift i. Mk. Passauerstraße 8 / FN 403459y