

---

## Fazit: Das Geheimnis der Schöpfung

Es ist 1932. Die Last National Bank ist ein blühendes Unternehmen, ertragreich und liquide. Cartwright Millingville, der Präsident, ist stolz auf seine Erfolge – bis zu einem Mittwoch. Als er die Bank betritt, ist irgendetwas merkwürdig. Das leise Summen des Geschäftsbetriebs hat sich in ein seltsames Schrillen vieler Stimmen verwandelt. Es ist der Anfang dessen, was als Schwarzer Mittwoch endet – der letzte Mittwoch der Last National Bank.

Die stabile Finanzstruktur der Bank war von einem Netz von Definitionen der Situation abhängig gewesen: vom Glauben an die Gültigkeit des verzahnten Systems finanzieller Versprechungen, nach denen die Menschen ihr Leben organisieren. Die Definition einer Situation ist Teil der Situation selbst und beeinflusst die weitere Entwicklung. Das Gerücht über die Insolvenz von Millingvilles Bank hat zu seiner eigenen Erfüllung geführt.

Das Gerücht wird zu einer sich selbst erfüllenden Voraussage, die eine Situation zunächst falsch definiert und dadurch das Verhalten der Menschen ändert. Das lässt die ursprünglich falsche Vorstellung richtig werden. Wie wir auf bestimmte Dinge reagieren, hängt von der Bedeutung ab, die wir den Ereignissen geben. Die Bedeutung von *allem* ist die Bedeutung, die *wir ihm* geben. Wir erfinden die Bedeutungen, handeln dem entsprechend und das hat reale Konsequenzen. Die Bedeutungen – ihre Wurzeln – aber sind etwas, wofür wir uns entschieden haben. Immer hätten wir uns auch anders entscheiden können.

In jeder konkreten Situation steht es dem Management und der Belegschaft des Unternehmens frei, der Situation eine – oder auch eine andere – Bedeutung zu geben. Wir können uns in aller Regel nicht aussuchen, ob es regnet oder die Sonne scheint. Aber wir können in beiden Fällen betrübt sein oder uns darüber freuen; es ist unsere Entscheidung. Bei dem, was aus dieser Entscheidung folgt, ist es wie in der Liebe: Unsere Glaubenssysteme, Wünsche und Leidenschaften treiben uns an und erschaffen das, was geschieht.

Das Wetter ist veränderlich und muss so sein. Bilanzen und Ergebnisse unserer Unternehmen sind veränderlich und müssen so sein. Wenn sie in Fels gemeißelt wären, würde die Welt still stehen und sich nicht drehen. Ist es nicht erstaunlich, dass alles im Universum – von Neutronen, Protonen, Atomkernen, Elektronen, Molekülen, Planeten, Monden, Sonnen, Galaxien bis zu Galaxienhaufen – sich ununterbrochen dreht?

Die Frage, warum sich alles im Universum unaufhörlich dreht, hat die Physik bisher nicht beantwortet. Wir können nur feststellen, dass es so ist und dass wir uns – ob wir wollen oder nicht – mitdrehen müssen. Leben ist Bewegung und erfolgt in Zyklen. So wie wir uns im Rahmen der vielen sich überlagernden Drehungen und Zyklen bewegen, erschaffen wir unsere Welt – unsere Zukunft.

Die Physik unterscheidet zwischen Teilchen und Feldern. Teilchen (zum Beispiel Quarks oder Neutrinos) existieren zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort. Felder werden zum Beispiel durch den Elektromagnetismus gebildet oder durch Kernkräfte, die die Elektronen auf ihren Bahnen um den Atomkern halten. Felder existieren ohne räumliche oder zeitliche Begrenzungen; sie lassen sich nicht direkt beobachten, sondern nur an ihren Wirkungen erkennen. Die aus Elementarteilchen gebildete Materie spielt im Universum eine untergeordnete Rolle; entscheidend sind die Felder und ihre Schwingungsmuster.

Alle Versuche, Schwierigkeiten mit äußeren Mitteln zu lösen oder Erfolg mit Sachmitteln zu erzwingen, funktionieren nicht. Der Fokus auf äußere Einflussgrößen im Management ist nicht effizient. Unsere äußere Welt spiegelt immer nur unseren inneren Zustand – unser Bewusstsein.

Bewusstsein hat „Feldcharakter“. Es ist die ganzheitliche Qualität aller neuronalen Elemente und ihrer Interaktionen. Resonanz ist das Maß für die Gleichschwingung von Wellen zwischen Feldern. Körper im gleichen Schwingungszustand sind miteinander „in Resonanz“ und bilden ein Feld, das bei Gleichschwingung sowohl ausstrahlt als auch anzieht. Resonanz richtet den *inneren* Schaltplan von Unternehmen neu aus. Der Erfolg – er folgt dann, er fällt dem Unternehmen zu: Zu-fall.

Die Gleichartigkeit des Verhaltens wird bei Pflanzen chemisch gesteuert, bei Tieren und Menschen neuronal, und das bedeutet elektromagnetisch und chemisch.  $10^{18}$  (= 1.000.000.000.000.000.000) chemische Reaktionen pro Sekunde werden in unserem Körper von sich überlagernden Schwingungen gesteuert, auf deren Empfang wir eingestellt sind und die wir modulieren. Jeder lebende Organismus ist ein organischer Sensor, der elektromagnetische Wellen

- empfängt,
- aussendet,

- ihnen Widerstand entgegengesetzt,
- oder sie verstärkt.

Eingebettet in das Hintergrundrauschen der ganzen Welt empfangen wir nur das, was unserer Frequenz und unserem Zeitmuster entspricht. Der Rest wird nicht „wahr-genommen“; er fließt durch uns hindurch wie Rundfunk- oder Fernsehfrequenzen durch ein Gerät, das darauf nicht eingestellt ist. Wenn wir aber in „unserer Frequenz“ angesprochen oder angeregt werden, können wir uns diesem Einfluss kaum entziehen; wir reagieren dann zum Beispiel wie eine Geige, die mit den angeregten Saiten klingt.

Mit unserem Leben schwimmen wir in einem reißenden Strom. Dieser Strom ist die Zeit. Die Qualität der Zeit ist stärker als wir. Jeder Mensch hat in der Zeit, die er auf der Erde verbringt, eine Aufgabe. Glück und Erfüllung kann nur der erleben, der diese Lebensaufgabe kennt und sich ihr verschreibt. Zwei Voraussetzungen müssen für diejenigen erfüllt sein, die dieses Ziel erreichen wollen:

### 1. *Freiheit*

Es scheint, als ob viele von uns von einem großen Regisseur im Himmel für die Hauptrolle in einem Drama engagiert sind – dem Drama unseres eigenen Lebens. Es ist ein Drama in drei Akten: Hoffnung, Enttäuschung und Resignation. Nur wer diesem Teufelskreis entrinnt und sich von der magnetischen Kraft der Angst befreit, kann dem Unternehmen nützen.

### 2. *Freude*

Verantwortlich für Freude sind Moleküle in unserem Gehirn, die Neuronen. Sie sind wie ein Spiegel, in den wir schauen und in dem wir uns selbst sehen. Nicht das, was geschieht, bereitet uns Sorgen, sondern die Bedeutung, die wir dem Geschehen geben. Wenn wir uns freuen, erhöhen wir die Schwingungsfrequenz der Neuronen und verwandeln sie in Kraftfelder, die die Wege vor uns ausbreiten, die wir gehen wollen. Wenn die Arbeit Mitarbeitern Freude bereitet, werden sie einen großen Beitrag leisten können, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen.

Die Quantenphysik definiert Möglichkeiten. Welche der unendlich vielen physikalischen Möglichkeiten tatsächlich geschehen und sich verwirklichen, entscheiden wir selbst über unser Bewusstsein. Wenn das Bewusstsein der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens in Freiheit durch Freude geprägt ist, können sie – wenn es ihre Lebensaufgabe ist – den Sinn ihres Lebens in diesem Unternehmen erfüllen.

Dies ist die Basis für Handlungen durch Resonanz, die einen Kulturwandel auslöst. Das Unternehmen wird ein attraktiver Arbeitgeber für die besten Fachkräfte, die verfügbar sind. Alle setzen sich mit vollem Engagement für das Unternehmen und seine Ziele ein. Die Ergebnisse, die wir produzieren, basieren zu 30 % auf unserem Können und zu 70 % auf unserer inneren Kraft. Diese Kraft macht das Unternehmen auf dem Markt unschlagbar und sichert ihm eine gute Zukunft.

Außergewöhnliche Leistungen entstehen nicht, weil Führungskräfte die Leistungsträger motivieren oder ihnen bestimmte Bedingungen erfüllen. Es ist umgekehrt: Leistungsbereite Mitarbeiter schaffen sich die Bedingungen, die sie für ihre Spitzenleistungen brauchen. Die Identifikation der Leistungsträger mit ihrer Aufgabe kommt nicht von außen, sondern von innen.

Bei den erfolgreichen Unternehmen setzen sich die untersten Mitarbeiter in der Hierarchie engagiert für die Unternehmensziele ein. Die meisten Mitarbeiter arbeiten an der Grenze ihres Potenzials und die Bewältigung ihrer Aufgaben macht ihnen richtig Spaß – sie freuen sich auf die Arbeit.

Es gibt keine richtigen Entscheidungen und es gibt keine falschen Entscheidungen; es gibt nur Entscheidungen. Entscheidungen *werden* falsch und sind dann Kraftstaubsauger, wenn diejenigen, die sie ausführen sollen, sie innerlich ablehnen. Entscheidungen *werden* richtig und sind dann Energiebomben, wenn diejenigen, die danach arbeiten sollen, sich mit ihnen identifizieren.

Die härteste Realität in Unternehmen sind nicht die Zahlen der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung, ist nicht das Anlagevermögen, sind nicht Marken, Patent- und Lizenzrechte, nicht Marktanteile oder der gute Ruf. Die härteste Realität ist das, was die Mitarbeiter über dieses, „ihr“ Unternehmen *denken*. Gedanken und Gefühle sind elektromagnetische Einheiten, denen die Wahrnehmung gehorcht. Aus Gedanken und Überzeugungen ergibt sich praktisch alles andere wie „von selbst“. Das ist das Geheimnis der Resonanz.

Der Leiter einer Himalaja-Expedition berichtet: „Bis wir wirklich entschlossen sind, gibt es Zögern, die Möglichkeit des Rückzugs – immer Wirkungslosigkeit. Bei allen Arten von initiativem Handeln gibt es eine elementare Wahrheit, deren Missachtung ungezählte Ideen und hervorragende Pläne zerstört:

In dem Moment, in dem wir uns unwiderruflich entschieden haben, kommt auch die Vorsehung ins Spiel. Alle möglichen Dinge, die sonst niemals aufgetaucht wären, sind plötzlich da und unterstützen uns. Ein ganzer Strom von Ereignissen entspringt der Entschlossenheit, die uns unvorhergesehene Umstände, Begegnungen und materielle Fördermittel eröffnet, von denen vorher kein Mensch auch nur hätte träumen können.“

---

Das erinnert uns an eine tiefe Einsicht von Goethe: „Was immer du tun kannst, oder wovon du träumst, es zu können, fange es an. Entschlossenheit hat den Genius, die Macht und den Zauber in sich“.

---

## Literatur – kommentiert

Theorie und Praxis von BUSINESS REFRAMING können sich nicht hinter herkömmlichen Referenzen verstecken. Bis auf die Zitate tragen wir die Verantwortung allein. Zweifler, Sucher und Versucher werden einzelne Aspekte vertiefen wollen. Dafür haben wir einige Empfehlungen zur weiteren Lektüre zusammengestellt.

Die Bausteine von BUSINESS REFRAMING finden Sie dort nicht. Was wir zu sagen haben, steht in diesem Buch. Und worüber wir nicht reden können, darüber sollen wir schweigen. Die Statik der BUSINESS REFRAMING Methode können Sie logisch ableiten, ohne jeden Stein zu zählen, jeden Balken zu berechnen. Wollen Sie das Haus deshalb niederbrennen? Der Scheiterhaufen der Erbsenzähler wird zum Denk- und Mahnmal werden. Das Feuer wird weit leuchten und nicht zu löschen sein.

### 1. Managementmoden sind Modekrankheiten

DANIEL J. SIEGEL: *mindsight – the new science of personal transformation*. Random House, New York 2010.

In 25-jähriger Hirnforschung an der medizinischen Fakultät der University of California hat Siegel eine Methode entwickelt, mit der wir unser Gehirn neu „verdrahten“ können, sodass negative Erfahrungen unser Handeln nicht länger sabotieren. Er nennt sie „mindsight“ – eine konzentrierte Aufmerksamkeit, die uns eingeschlifene Reaktionsmuster erkennen und durch neue, heilsame Handlungsweisen ersetzen lässt. Traumata, Ängste oder Depressionen lassen sich damit ohne Medikamente heilen.

LYNN MARGULYS/DORION SAGAN: *Leben – Vom Ursprung zur Vielfalt*. Spektrum Verlag Heidelberg 1999.

Was ist Leben? Diese ebenso alte wie faszinierende Frage wird sich wohl nie ganz beantworten lassen. Die Wiederentdecker des Ursprungs von Plastiden und Mitochondrien als eigenständige prokaryotische Organismen zeigen, wie die Naturwissenschaft aber Wesen, Ursprung und Entwicklung des Lebens inzwischen in beeindruckender Breite und Tiefe ergründet hat. Dieses Werk nimmt uns mit auf eine spannende und denkwürdige Reise durch die Evolution. Der Bogen spannt sich von der Entstehung des Lebens vor dreieinhalb Milliarden Jahren bis zur heutigen Vielfalt der Lebensformen auf unserem Planeten. Als ein Leitmotiv in dieser langen Geschichte, die auch unsere eigene ist, erweist sich die allmähliche Zunahme der Komplexität.

ECKHART TOLLE: *Leben im Jetzt*. Verlag Wilhelm Goldmann, München 2014

Das Buch des spirituellen Lehrers präsentiert in gestraffter und überarbeiteter Form die Essenz aus „Jetzt! Die Kraft der Gegenwart“: Es gibt einen Weg heraus aus dem Leiden zum inneren Frieden. Dieser Weg führt über die unparteiische Beobachtung unserer mentalen Vorgänge. Wir werden uns bewusst, dass Liebe, Schönheit, Kreativität, Freude und innerer Friede einem Bereich jenseits unseres Verstandes und unserer Persönlichkeit entstammen. Leichtigkeit und Freude lösen alte Probleme auf.

ANTON ZEILINGER: *Einsteins Schleier – Die neue Welt der Quantenphysik*. Goldmann-Verlag, München 2005

Obwohl die Quantenphysik mittlerweile über einhundert Jahre alt ist, sind ihre Aussagen immer noch weithin unbekannt oder gelten als Provokation des gesunden Menschenverstands. Die Bedeutung von Quantencomputern und weiteren fantastischen Dingen erschließt sich nur dem Physiker. Der mit der Issac-Newton-Medaille ausgezeichnete Experimentalphysiker – Mitglied in der „National Academy of Sciences“ – bietet dem interessierten Laien eine fesselnde und allgemein verständliche Einführung in die Quantenphysik.

IVAN ILLICH: *Die Nemesis der Medizin*. C. H. Beck, München 2007.

An Cholera, Typhus und Tuberkulose sehen wir, dass die Medizin Krankheiten nicht bekämpft – im Gegenteil: Die moderne Medizin bedroht die Gesundheit der Menschen. Alljährlich sterben in deutschen Krankenhäusern 30.000 Menschen an

Infektionen, die sie sich dort erst zugezogen haben. Die Medizin schafft ständig neue Möglichkeiten und verschiebt psychisch bedingte Symptome in immer dramatischere physische Krankheitsbilder. Die Folge ist eine Kostenexplosion, keine Gesundheitsexplosion.

Analog können wir feststellen, dass Managementmoden Modekrankheiten in den Unternehmen auslösen, die von der Beraterzunft erst geschaffen werden. Die Folge ist eine Honorarexplosion, keine Effizienzexplosion.

TOM DEMARCO: Spielräume. Projektmanagement jenseits von Burnout, Stress und Effizienzwahn. Carl Hanser Verlag, München und Wien 2001 (Original: Slack – Getting Pat Burnout, Busywork, and the Myth of Total Efficiency).

Unternehmen, die alle Spielräume reduzieren und alles perfekt regeln, werden bewegungsunfähig wie eine Bürokratie, vor deren „Dienst nach Vorschrift“ wir uns fürchten. Es gibt keine Vorschrift, die alle Eventualitäten abdeckt. Immer werden Menschen gebraucht, die flexibel reagieren können und auch dürfen. Effizienzwahn reduziert die Effizienz, weil er die Lern- und Veränderungsfähigkeit lähmt. Risikovermeidung ist die Flucht vor der Chance.

KARL R. POPPER: Alles Leben ist Problemlösen. Piper, München 1994

Der Begründer der modernen Wissenschaftstheorie gibt in philosophischen Aufsätzen zu Naturerkenntnis, Geschichte, Demokratie, Politik und Frieden Erklärungen, die durch besondere Anfangsbedingungen allein nicht möglich sind, sondern immer eines allgemeinen Gesetzes bedürfen. Nach Poppers Logik der Forschung ist der Beweis der Wahrheit einer Aussage nicht möglich, sondern nur der Beweis, dass eine Aussage nicht wahr ist. Daraus folgt: 1. Eine Aussage hat solange als wahr zu gelten, wie sie nicht widerlegt ist; und 2. Nicht widerlegbare oder „falsifizierbare“ Aussagen sind unzulässig.

## **2. Integrität ist das einzige Tor zum Erfolg**

CHRISTIAN J. MEIER: Eine kurze Geschichte des Quantencomputers. Heise-Verlag, Hannover 2015.

Der Autor erklärt verständlich und unterhaltsam die magisch anmutenden Phänomene der Quantenphysik. Es zeigt, wie quantenphysikalische Technologien unseren Alltag ähnlich radikal umwälzen werden wie einst die Dampfmaschine oder die Entdeckung der Elektronik.



ERIC R. KANDEL: Auf der Suche nach dem Gedächtnis. Goldmann Verlag, München 2014.

Der Neurobiologe und Nobelpreisträger für Medizin ist der bedeutendste Gedächtnisforscher unserer Zeit. Die von ihm begründete neue Wissenschaft des menschlichen Denkens und Fühlens zeigt uns, wie Gedanken das Gehirn verändern. Wir sind das, woran wir uns erinnern. „Ohne Erinnerung würden unsere Erfahrungen in ebenso viele Bruchstücke zersplittern, wie es Momente im Leben gibt. Wir sind, wer wir sind, aufgrund dessen, was wir lernen und woran wir uns erinnern.“

MARSHALL B. ROSENBERG: Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Jungfermann Verlag, Paderborn 2005 (Original: Nonviolent Communication. A Language of Life)

Der Schüler von Carl Rogers und Klassiker der „gewaltfreien Kommunikation“ (die mit „achtsamer Kommunikation“ wohl besser übersetzt wäre), zeigt, wie viel Detail und Tiefgang hinter der auf den ersten Blick einfachen Formel von „Beobachten – Einfühlen – Bedürfnisse erkennen – Bitten“ steckt, und hinter der Aufforderung, Gott in jedem anderen Menschen zu sehen. Die meisten Menschen spielen „Wer hat Recht?“; die wenigsten „Wie können wir unser Leben bereichern?“ Wir sind aufrichtig und integer, wenn wir, unsere Beziehungen und unsere Welt in Harmonie mit unseren Werten sind.

Acht- und einfühlsame Kommunikation hat auch viel mit interkultureller Kompetenz zu tun, die in diesem Kapitel beleuchtet wird. Holzhammermethoden sind immer unwirksam und kontraproduktiv.

Das BUSINESS REFRAMING Institut ist keine Unternehmensberatung, sondern löst als Katalysator Prozesse aus, die ohne sein Zutun unwahrscheinlich sind. Dieser Prozess wirft die Menschen im Unternehmen auf sich selbst zurück und setzt das Potenzial frei, das oft aber verschüttet ist. Führungskräfte und Mitarbeiter erfahren dabei die Grenzen ihre Potenziale.

W. TIMOTHY GALLWEY: The Inner Game of Work. Random House, New York 2000.

Eine innere Stimme versucht, uns soziale Zwänge als das einzig Richtige einzureden. Dieses faszinierende Buch befreit uns hiervon. Das setzt voraus, dass wir integer und mit uns selbst im Reinen sind. Coaching kann eine Hilfe auf dem Weg dorthin sein – auf einem Weg mit urteilsfreier Wahrnehmung und

Vertrauen über den Umgang mit unseren Wünschen und Ambitionen, sowie über die Freude, die sich aus dieser Meisterschaft ergibt. Bei den Praxisbeispielen in diesem Buch sind Kleingruppenworkshops und individuelles Coaching durch die Authentizität des Seins verzahnt.

JORGE LUIS BORGES: Obras completas. Historia universal de la infamia. Emecé Editores, Buenos Aires 1954.

Borges Kurzgeschichten sind sprachliche Meisterwerke, inhaltliche Kraftwerke und historische Präzisionswerke. Den meisten lateinamerikanischen Gebildeten gilt Borges als der beste Dichter spanischer Sprache im 20. Jahrhundert. Führung ohne Prinzipien, Genuss ohne Gewissen, Reichtum ohne Arbeit, Handel ohne Moral und Wissenschaft ohne Menschlichkeit sind – frei nach Mahatma Gandhi – die Grundlagen von Schande oder auch von Verbrechen.

Das Borges-Zitat in diesem Kapitel und die Zitate in späteren Kapiteln stammen aus der Universalgeschichte der Ehrlosigkeit; die Übersetzungen sind von Wolfgang Berger.

### **3. Unternehmen sind nicht für den Markt da**

GÜNTER FALTIN: Wir sind das Kapital – Anstiftung zur persönlichen Revolution. Murmann Verlag, Hamburg 2015

Die wachsenden Probleme unserer Zeit sind mit herkömmlichen Mitteln nicht mehr zu lösen. Heute sind Entrepreneure mit überzeugenden und tragfähigen Unternehmenskonzepten eines intelligenteren Wirtschaftens gefragt: bescheidener im Ressourcenverbrauch, anspruchsvoller, wenn es um geglücktes Leben geht.

GERALD HÜTHER: Was wir sind und was wir sein könnten. Verlag S. Fischer, Düsseldorf 2011. Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2010, und Die Biologie der Angst, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2012

Der renommierte Hirnforscher fordert einen Wechsel von einer Gesellschaft der Ressourcennutzung zu einer Gesellschaft der Potenzialentfaltung und zeigt aus neurobiologischer Sicht, wie es uns gelingen kann, zu dem zu werden, was wir sein können. Auch eine Gesellschaft kann kollektiv ihre Begeisterungsfähigkeit

verlieren. Die Menschen dümpeln dann in Routinen dahin und funktionieren, aber leben nicht mehr. Das Buch ist ein großartiger Mutmacher.

Wir haben unsere neuronalen Verhaltensmuster in der frühkindlichen Entwicklung erlernt und im Gehirn gleichsam gebahnt. Das Verlangen, geliebt und anerkannt zu werden, befähigt uns dazu, etwas anderes als uns selbst zu lieben.

Die moderne Naturwissenschaft erklärt unser Seelenleben über die Gehirnforschung und trifft sich dabei mit alten Vorstellungen von Geist und Psyche. Nichts fürchten wir so sehr wie unsere ureigenen Ängste. Hüther führt Erkenntnisse über die biologische Funktion der Stressreaktionen im Gehirn zu Einsichten über die Herausbildung emotionaler Grundmuster wie Vertrauen, Glaube, Liebe, Abhängigkeit, Hass und Aggression.

CHANDRAN NAIR: Der große Verbrauch. Warum das Überleben unseres Planeten von den Wirtschaftsmächten Asiens abhängt. Riemann Verlag, München 2011

Der in Malaysia geborene Sohn indischer Auswanderer ist Biochemiker und leitet den Thinktank „Global Institute For Tomorrow“. Weil Asien dem westlichen Vorbild nicht folgen darf, besitzt es das Potenzial, den Kapitalismus neu zu erfinden und ihm ein nachhaltiges Gesicht zu geben. Die amerikanisch-europäische Dominanz neigt sich ihrem Ende zu.

Dieses Buch zeigt neue Perspektiven zum Sinn von Unternehmen auf, die uns aus der Sackgasse herausführen können, in welche eine Verabsolutierung des Marktes uns geführt hat.

JARED DIAMOND: Kollaps. Warum Gesellschaften überleben oder untergehen. S. Fischer, Frankfurt a. M. 2005 (Original: Collapse. How Societies Choose to Fail or Succeed)

Eine Analyse der unterschiedlichen Arten des oft überraschend kurzfristigen Niedergangs von Gesellschaften. Historische Beispiele sind die Osterinseln, Pitcairn, Anasazi, Maya und die Wikinger in Grönland. Aktuelle Beispiele sind Ruanda, Haiti und Montana. Aber es gibt nachhaltige Gegenbeispiele in Neuguinea, Tikipia, Tokugawa/Japan u.a. und daraus lassen sich Gesetzmäßigkeiten und Handlungsoptionen ableiten.

Die Frage im Zusammenhang mit diesem Buch ist, ob unsere gegenwärtige, den Markt verabsolutierende Form des Kapitalismus ein Modell ist, das zum Aussterben verdammt ist, weil es an seinen eigenen Widersprüchen zugrunde gehen könnte.

## 4. Erfahrung ist nicht übertragbar

ANTONIO R. DAMASIO: Der Spinoza Effekt – Wie Gefühle unser Leben bestimmen. Ullstein-Verlag, Berlin 2004

Der mit zahlreichen Preisen ausgezeichnete Neurowissenschaftler weist nach, dass Denken ohne das Fühlen nicht vorstellbar ist. Das Zusammenspiel zwischen beiden ist von den Signalen des Körpers abhängig. Dieses „neurologische Dreieck“ steuert den Menschen und seine Entscheidungsprozesse. Damasio führt uns an die Grenzen der wissenschaftlichen Forschung. Dieses Buch ist ein ebenso radikales wie intellektuell überzeugendes Plädoyer für Ganzheitlichkeit.

BARBARA FREDRICKSON: Die Macht der guten Gefühle. Verlag Campus, Frankfurt a. M. 2012

Wenn gute Gefühle im richtigen Verhältnis zu negativen Emotionen stehen, machen sie uns stärker, gesünder und kreativer; sie immunisieren uns gegen Krisen und Rückschläge. Das richtige Verhältnis sind dreimal mehr positive als negative Emotionen.

ULRICH OTT: Meditation für Skeptiker. Verlag O. W. Bart, München 2010

Meditation hat eine positive und nachhaltige Wirkung auf wichtige Areale des Gehirns. In allen Weisheitstraditionen dient Meditation als unübertroffenes Instrument der Selbsterforschung. Das Buch führt in fünf Schritten anschaulich in die Meditationspraxis ein.

MAREN LEHKY: Leadership 2.0 – Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone Burnout & Co managen. Campus, Frankfurt a. M. 2011

Burn-out, Zeitarbeit, Digital Natives prägen eine Wirklichkeit, die Führungskräfte vor neue Herausforderungen stellt. Das Arbeitsleben ist genauso existenziell wie Liebe oder Gesundheit. Wenn Fachkräfte kaum zu finden sind, Teams nur auf Zeit bestehen und Mitarbeiter und Chefs stärkerem Druck denn je ausgesetzt sind, helfen alte Rezepte nicht weiter. Lehky zeigt an vielen Beispielen, mit welchen Strategien Manager diesen Veränderungen souverän begegnen.

PETER KRUSE: next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Gabal, Offenbach 2009

Erkenntnisse und Praxisregeln für das Wahrnehmen von und Navigieren in komplexen Situationen (Organisationen, Märkten etc.) und das Management von Instabilität mit Netzwerkintelligenz. Es gibt gültige Grundprinzipien bei Veränderungsprozessen, die beachtet werden müssen, wenn diese Prozesse erfolgreich gemanagt werden sollen, z. B. die Unterscheidung zwischen Funktionsoptimierung und Musterwechsel. Die Verteidigung persönlicher Ressourcen und Machtbereiche lähmt die Entwicklung und kann die unternehmerische Existenz bedrohen.

Kruses Ansatz ist kompatibel mit der Arbeitsweise des BUSINESS REFRAMING Instituts.

M. & J. F. HARTKEMEYER, L. FREEMAN DHORITY: Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs. Klett-Cotta Stuttgart 2003 und DAVID BOOHM: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion. Klett-Cotta, Stuttgart 2002.

Lernen aus Erfahrung kann darin bestehen, dass wir Gedanken, die wir für die Wahrheit gehalten haben, durch Gedanken ersetzen, die wir haben wollen. Dabei lehrt uns die Erfahrung, dass „die Wahrheit nicht in der Mitte (liegt), sondern rundherum wie ein Sack, der mit jeder neuen Meinung, die man hineinstopft, seine Form ändert, aber immer fester wird!“ (Robert Musil).

Unsere BUSINESS REFRAMING Workshops vermitteln diese Erfahrung und erschaffen so eine neue Wahrheit und eine neue Realität im Unternehmen. Dieses Buch führt in das entsprechende Denken ein.

DAVID WHYTE: The Heart Aroused. Poetry and the Preservation of the Soul in Corporate America. Bantam Doubleday Dell, New York 1994.

Der Literat und Kenner von „Corporate America“ behandelt tiefgründig und besinnlich das Spannungsfeld zwischen der ewigen Seele und dem termingebundenen Management, zwischen dem Feuer der Innovation und dem Frost der Konsolidierung, zwischen der Weisheit der Mythen und den Zwängen der Arbeitswelt, zwischen der Kraft des Herzens und der Verzweiflung durch Umstände, zwischen dem Sein, das immer währt und dem Handeln, das vergeht.

Das Whyte-Zitat in diesem Kapitel stammt aus einer Dichterlesung vom 15. Mai 1995 in London.

## 5. Sachkonflikte gibt es nicht

GIACOMO RIZZOLATTI: Empathie und Spiegelneuronen – Die biologische Basis des Mitgefühls. Suhrkamp Insel Verlag, Berlin 2008

Die Entdeckung der Spiegelneuronen durch den Neurophysiologen Rizzolatti war eine der großen wissenschaftlichen Sensationen; schlagartig gab sie vielen menschlichen Fähigkeiten eine biologische Basis. Der wissenschaftliche Durchbruch gelang ihm durch einfache Experimente mit Affen. Spiegelneuronen in unserem Gehirn spielen eine Schlüsselrolle, wenn wir uns in andere Menschen einfühlen, wenn wir ihre Gefühle und Absichten erspüren, wenn wir Mitleid empfinden. Die Neuronen haben die erstaunliche Eigenschaft, immer gleich zu reagieren, egal ob wir eine Handlung selber ausführen oder sie bei anderen beobachten. Das Spiegel-Prinzip hat weitreichende Konsequenzen für unser Denken, Handeln und Empfinden. „Mein Team und ich stoßen hier, ähnlich wie Einstein, in neue Dimensionen vor. Schließlich finden immer noch einige der größten Geheimnisse in unserem eigenen Kopf statt, nicht wahr?“

GERHARD ROTH: Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Klett-Cotta, Stuttgart 2016

Drei Fragen beschäftigen uns Menschen seit jeher: 1) Soll ich bei Entscheidungen eher meinem Verstand oder meinen Gefühlen folgen? 2) Wie schaffe ich es, andere so zu verändern, dass sie das tun, was ich von ihnen will? Und 3) Warum ist es noch schwieriger, sich selbst zu ändern? Neue psychologische und neurobiologische Erkenntnisse eröffnen uns ein vertieftes Verständnis von Entscheidungsprozessen und von der Veränderbarkeit des Menschen.

EDWARD DE BONO: Think – Denken bevor es zu spät ist. Verlag mgv, München 2009

Der Pionier und Lehrer kreativen Denkens erklärt brillant, wie wir unsere Denkprozesse ändern und damit nicht nur unser Privat- und Berufsleben erheblich verbessern können, sondern in letzter Konsequenz auch unsere Welt.

ANITA VON HERTEL: Professionelle Konfliktlösung. Führen mit Mediationskompetenz. Campus, Frankfurt a. M. 2005

Ein exzellentes Lehrbuch zur Lösung von Konflikten mit einer großen Vielfalt der Quellen, Breite und Tiefe der Abhandlung, erfahrungsbewährter Praxisnähe und zugleich sprudelnder Lebendigkeit.

Wenn wir im BUSINESS REFRAMING Institut einen Mediationsprozess begleiten, tun wir das auf der Grundlage der von Anita von Hertel entwickelten Bausteine und mit Schritten, die sie ALPHA Struktur nennt.

DAVID A. SCHMALTZ: *The Blind Men and the Elephant. Mastering Project Work. How to transform fuzzy responsibilities into meaningful results.* Berrett-Koehler, San Francisco 2002

Wo immer einer der blinden Männer den Elefanten berührt (Bauch, Bein, Kopf, Rüssel, Stoßzahn, Schwanz) erfährt er eine andere Realität. Oft löst das Glaubenskriege aus, die wir in der Wissenschaft, in der Politik und in unseren Unternehmen führen.

Das von Schmaltz beschriebene Gleichnis geht auf ein berühmtes Gedicht von John Godfrey Saxe (1816–1887) zurück: „The Blind Men and the Elephant“. In unseren Resonanzworkshops erwecken wir es mit Kurzfilmen aus ganz anderen Bereichen zum Leben. So wird die Bereitschaft ausgelöst, Dinge infrage zu stellen und die Perspektive zu wechseln.

► **The Blind Men and the Elephant**

It was six men of Indostan  
To learning much inclined,  
Who went to see the Elephant  
(Though all of them were blind)  
That each by observation  
Might satisfy his mind.

The First approached the Elephant,  
And happening to fall  
Against his broad and sturdy side,  
At once began to bawl:  
“God bless me but the Elephant  
Is very like a wall.”

The Second, feeling of the tusk,  
Cried, "Ho! What have we here  
So very round and smooth and sharp?  
To me 'tis mighty clear  
This wonder of an Elephant  
Is very like a spear!"

The Third approached the animal,  
And happening to take  
The squirming trunk within his hands,  
Thus boldly up and spake:  
"I see," quoth he, "The Elephant  
Is very like a snake!"

The Fourth reached out an eager hand,  
And felt around the knee,  
"What most this wondrous beast is like  
Is mighty plain," quoth he;  
"'tis clear enough the Elephant  
Is very like a tree!"

The Fifth who chanced to touch the ear,  
Said: "E'en the blindest man  
Can tell what this resembles most;  
Deny the fact who can,  
This marvel of an Elephant  
Is very like a fan!"

The Sixth no sooner had begun  
About the beast to grope,  
Than, seizing on the swinging tail  
That fell within his scope,  
"I see," quoth he, "the Elephant  
is very like a rope!"



And so these men of Indostan  
 Disputed loud and long,  
 Each of his own opinion  
 Exceeding stiff and strong,  
 Though each was partly in the right,  
 And all were in the wrong!

Moral

So oft in theologic wars,  
 The disputants, I ween,  
 Rail on in utter ignorance  
 Of what each other mean,  
 And prate about an Elephant  
 Not one of them has seen!  
 John Godfrey Saxe (1816–1887)

FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN, JOHANNES RUPPEL, ROSWITHA STRATMANN: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Rowohlt, Reinbek 2000

Das Taschenbuch komprimiert die besten Modelle und Werkzeuge aus Schulz von Thuns dreibändigem Klassiker „Miteinander reden 1, 2 und 3“ (1981, 1989, 1998) gebrauchsgerecht auf 190 Seiten.

Bei Kommunikationstrainings bieten diese Modelle eine eingängige Unterstützung, aus der sich didaktisch wirksame Übungen ableiten lassen.

## 6. Organisatorische Macht ist wirkungslos

MARTIN SELIGMAN: Erlernte Hilflosigkeit. Verlag Beltz PVU, Weinheim a. d. Bergstraße 2010

Das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren, hilflos zu sein, kann weitreichende Folgen haben: Depression, Angst und schließlich Apathie. Das bahnbrechende und experimentell bestätigte Erklärungsmodell des Pioniers der positiven Psychologie ist ein Standardwerk der Sozialwissenschaften. Erlernte (auch gelernte) Hilflosigkeit beschreibt die Erwartung einer Person, bestimmte Situationen oder Sachverhalte nicht kontrollieren und beeinflussen zu können. Diese Selbstbeschränkung

bzw. Passivität ist auf frühere Erfahrungen der Hilf- und Machtlosigkeit zurückzuführen, beeinflusst das weitere Verhalten und manifestiert sich in motivationalen, kognitiven oder emotionalen Defiziten, aber auch in gesellschaftlichen Zuständen wie Armut und Arbeitslosigkeit.

PETER KRUSE: Next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal, Offenbach am Main 2004

Je schneller sich die Außenwelt wandelt, umso mehr wächst auch in der Innenwelt der Unternehmen und Institutionen der Veränderungsdruck. Doch die Beharrungstendenzen sind stark, die Menschen sind es nicht gewohnt, mit Veränderung umzugehen. Das Gehirn tendiert dazu, erprobte Verhaltensmuster weiter anzuwenden. In global vernetzten Märkten ist die innerbetriebliche Fähigkeit zur Gestaltung von Prozessmusterwechseln entscheidend für das Überleben.

FRIEDRICH GLASL, TRUDE KALCHER, HANNES PIBER (HRSG.): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Haupt, Bern & Freies Geistesleben, Stuttgart 2005

Ein detailreiches, theoretisch fundiertes und praxisnahes Kompendium zur Organisationsentwicklung und zum Change Management mit nützlichen Modellen auf der Basis eines ganzheitlichen Menschenbildes.

BUSINESS REFRAMING betreibt Organisationsentwicklung für Unternehmen. Das von Glasl, Kalcher und Piber herausgegebene Werk ist eine der Quellen, aus denen wir schöpfen.

ROMAN PICHLER: Scrum. Agiles Projektmanagement erfolgreich einsetzen. dpunkt verlag, Heidelberg 2008

„Scrum“ ist ein agiles Managementframework, das sich auf alle Arten der Softwareentwicklung anwenden lässt und Kundenzufriedenheit, sowie Wertschöpfung steigert. Mit klarer Sprache und Struktur führt der Autor in Scrum ein, gibt einen fundierten Überblick und praxisnahe Anleitungen für den Einsatz der Methodik.

Die Haltung dahinter ist das Wissen, dass organisatorische Macht wirkungslos ist. Die Softwareentwicklung hat hierbei eine Vorreiterfunktion und die Lektionen sind auf andere Managementfelder übertragbar.

REINHARD K. SPRENGER: Vertrauen führt. Campus, Frankfurt a. M. 2002

Ein Essay über Vertrauen, das mit unkonventioneller Argumentation darlegt was es ist, was es nicht ist, wozu es dient und wie man es praktiziert. Das klassische Kultbuch von REINHARD K. SPRENGER: *Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse*. Campus Frankfurt a. M. 1995. Auch nach über 20 Jahren ist es noch eine aktuelle und eloquente Diagnose, die vermeintliche „Motivation“ als Eigentor entlarvt – als eine Verführungstechnik, die innere Kündigung und Burn-Out-Symptome verursacht. Die Incentive-Branche hebt durch Bedrohen, Bestrafen, Bestechen und Belohnen das Reiz- und Anspruchsniveau und produziert eine Abschöpfungsmentalität, welche die Selbstachtung der Abgewerteten untergräbt und den Unternehmen schadet.

BUSINESS REFRAMING geht davon aus, dass Leistung nicht durch Motivation entsteht, sondern aus dem Inneren jedes Einzelnen. Deshalb sollten Unternehmen den Mitarbeitern die Gelegenheit zu persönlichem Wachstum bieten. Darin liegt ihre tiefe Existenzberechtigung.

M. MITCHELL WALDROP: *Complexity – The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Simon & Schuster, New York 1993

Moleküle bilden Zellen, Neuronen bilden Gehirne, Arten bilden Ökosysteme, Wirtschaftssubjekte bilden Wirtschaftssysteme, Bürger bilden Staaten. Seit dem Urknall nimmt die Komplexität zu und wir befinden uns erst am Anfang. Der Physiker Waldrop gibt einen Überblick über den Stand der interdisziplinären Komplexitätsforschung, wie sie insbesondere am Santa Fe Institute in New Mexico, USA, betrieben wird.

Verschiedene Arbeiten zur Komplexitätsforschung haben das Gedankengebäude von BUSINESS REFRAMING beeinflusst, ohne dass die Spuren konkret nachzuzeichnen sind. Neben Waldrops Buch gehören hierzu: STUART A. KAUFFMAN: *At Home in the Universe*; MICHAEL F. BARNESLEY: *Fractals Everywhere*; JOHN BRIGGS, F. DAVID PEAT: *Turbulent Mirror – An Illustrated Guide to Chaos Theory & the Science of Wholeness*; und JOHN HOLLAND: *Hidden Order – How Adaptation Builds Complexity*.

## **7. Unternehmensplanung ist Beschäftigungstherapie**

CLEMENS G. ARVEY: *Der Biophilia Effekt – Heilung aus dem Wald*. Ullstein, Frankfurt a. M. 2016

Der Agrarbiologe und Pflanzenwissenschaftler erforscht das heilende Band zwischen Mensch und Natur. Pflanzen kommunizieren mit unserem Immunsystem und stärken dabei unsere Widerstandskräfte. Bäume sondern unsichtbare Substanzen ab, die gegen Krebs wirken. Der Anblick unterschiedlicher Landschaften trägt zur Heilung von Krankheiten bei.

ULRICH WARNKE: Die geheime Macht der Psyche – Quantenphilosophie. Scorpio-Verlag, München 2014

Elektromagnetische Feldkräfte halten die Bausteine unseres Körpers zusammen und bestimmen unsere Lebensfunktionen. Die Glaubenskraft der Psyche regt die Quantenbildung zwischen den Elektronen bestimmter Atome und Moleküle an; sie ist somit ein strategischer Schalter zur Realitätsbildung, der im Vakuum unseres Körpers wirkt. Daraus ergeben sich völlig neue Aspekte der Funktion und Wirkungsweise der Psychosomatik.

KURT G. BLÜCHEL, HELGE SIEGER (HRSG.): Krisenmanagerin Natur. Was Wirtschaft und Gesellschaft vom erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten lernen können. DWC Medien, München 2009

Zehn Autoren lassen sich von der Bionik für eine nachhaltige Technologie- und Organisationsentwicklung inspirieren.

Die Schöpfung entwickelt das Universum seit Milliarden von Jahren auf eine Art Selbstorganisation. Soweit wir es wissenschaftlich erkennen können, ist dieser Prozess nicht geplant. Resonanz ist ein bedeutsames Instrument der Schöpfung. Auch BUSINESS REFRAMING überträgt Erkenntnisse, die aus der Bionik abgeleitet sind, auf die Unternehmensentwicklung.

ROSAMUND STONE ZANDER, BENJAMIN ZANDER: The Art of Possibility. Transforming Professional and Personal Life. Penguin, New York 2002

Die zauberhafte Einladung einer Therapeutin und eines Dirigenten zu einer Reise in das unbegrenzte Land der Möglichkeiten, jenseits der Grenzen unserer alltäglichen Gewohnheitssichtweisen. Mit den vorgestellten „12 practices“ lassen sich Hindernisse auf dieser Reise leicht und gewinnbringend überwinden.

Benjamin Zander bringt als Dirigent Nichtprofis zu Höchstleistungen. Das ist auch das Geheimnis der Erfolge von BUSINESS REFRAMING. Wenn wir strenge Maßstäbe anlegen, sind wir alle Nichtprofis. Ein außergewöhnliches Buch, das den Leser beeindruckt und unser Arbeit beeinflusst hat.

STEPHEN HAWKING: Die illustrierte Kurze Geschichte der Zeit. Rowohlt, Reinbek 2000 (Original: The Illustrated A Brief History of Time)

Die Grafisch wunderbar ergänzte, brillante Darstellung eines schwierigen Themas von einem ungewöhnlichen Physiker: Zeit entsteht durch die Ausdehnung des Raumes seit dem Urknall. Nach einer langen Zeit der Ausdehnung wird das Universum kollabieren und die Zeitachse in die Gegenrichtung laufen. Das bedeutet nicht, dass Spiegeleier sich wieder in rohe Eier verwandeln, aber, dass die zunehmende Komplexität, die Bedingung für Entwicklung ist und Leben hervorbringt, sich in einfache Strukturen auflöst.

Die Vergangenheit haben wir irgendwie bewältigt und „abgelegt“. Leben ist eine Wanderung auf dem Grat zwischen Vergangenheit und Zukunft, den wir Gegenwart nennen, sowie zwischen Ordnung und Chaos, den wir Entwicklung nennen. Dieser Grundgedanke von BUSINESS REFRAMING ist von Hawking ange-regt.

## 8. Mitarbeiter sind Resonanzkörper

WOLFGANG BERGER: Anleitung zur Artgerechten Menschenhaltung – Wo Potenzi-ale sich entfalten dürfen, macht Arbeit richtig Spaß. 4. Auflage, J. Kamphau-sen Mediengruppe, Bielefeld 2015

Im Jahre 1870 bildet die Londoner Manage-Schule erstmals Zirkusdirektoren aus. Die Abschlussqualifikation für die erfolgreichen Absolventen ist eine Berufs-bezeichnung, die hundert Jahre später auch woanders in Mode gekommen ist: Manager. Der Begriff leitet sich vom lateinischen „manum agere“ ab: jemanden an der Hand führen. Im Zirkus hat es angefangen ...

BRUCE LIPTON: Intelligente Zellen – Wie Erfahrungen unsere Gene steuern. Koha-Verlag, Burgrain 2016

Bahnbrechende wissenschaftliche Erkenntnisse über die Zellmembran (Epige-netik) und die biochemischen Funktionen unseres Körpers zeigen, dass unser Denken und Fühlen bis in jede einzelne unserer Zellen hineinwirkt. Viel mehr als allgemein angenommen werden sowohl unser persönliches Leben als auch unser kollektives Dasein durch die Verbindung zwischen Innen und Außen, zwischen Geist und Materie gesteuert.

DOC CHILDRE/HOWARD MARTIN: Die Herzintelligenz-Methode – Gesundheit stärken, Probleme meistern mit der Kraft des Herzens. VAK Verlag, Kirchzarten bei Freiburg i. Br. 2016

Das Herz ist Sitz einer Form von Intelligenz, die das Gehirn steuert und – wenn wir sie einsetzen – wohltuend auf unseren gesamten Organismus wirkt. Die Begründer der Herzintelligenz-Methode und des Institute of Heartmath im kalifornischen Boulder Creek zeigen Ergebnisse auf, die mit der Intelligenz des Herzens erzielt werden: mehr Vitalität, geistige Klarheit, Kreativität, Leistungsfähigkeit, Gelassenheit, bessere Kommunikation und gelingende Beziehungen und wie wir mit der Herzintelligenz unser Leben und unsere Gesellschaft positiv verändern können.

CANDACE B. PERT: Moleküle der Gefühle: Körper, Geist und Emotionen. Rowohlt, Lübeck 2001

Der autobiografische Bericht, geschrieben von einer kämpferischen Neurowissenschaftlerin, welche die Opiat-Rezeptoren und die zelluläre Bindung von Endorphinen im Gehirn entdeckt und erforscht hat und sich mit unkonventionellen Methoden gegen den vom „Old Boys Club“ beherrschten Mainstream-Wissenschaftsbetrieb hat durchsetzen müssen. Ein überwältigendes Buch, das den Rahmen eines monothematischen Sachbuches sprengt.

MARKUS JOTZKO: Loslassen für Führungskräfte: „Meine Mitarbeiter schaffen das“. Wiley-VCH-Verlag, Weinheim a. d. Bergstraße 2013

Ob es um Teams geht, einzelne Abteilungen oder das ganze Unternehmen: Wer mit seiner Mannschaft erfolgreich sein will, muss loslassen, Mitarbeitern Großes zutrauen, delegieren. Nur wer seine Mitarbeiter fordert und sie auch machen lässt, kann das Beste aus ihnen herausholen. Nur wenn jeder sein Bestes gibt, kann das Unternehmen sein volles Potenzial entfalten. Das Buch wurde mit dem Preis „Trainerbuch des Jahres 2013“ ausgezeichnet.

FRANCISCO J. VARELA: Autonomy and autopoiesis. In: G. ROTH & H. SCHWENGLER (EDS.): Self-organizing systems. Campus, Frankfurt und New York 1981. HUMBERTO R. MATURANA, FRANCISCO J. VARELA: El árbol del conocimiento, Secretario General de la OAS, Santiago de Chile 1987 und FRANCISCO J. VARELA, EVAN THOMPSON, ELEANOR ROSCH: The Embodied Mind – Cognitive Science and Human Experience. The MIT Press, Cambridge MA/USA 1993.

Das „Gesetz des Dschungels“ der klassischen Evolutionslehre und der klassischen Wirtschaftslehre muss den Maximen von Kooperation und Toleranz weichen, die allein das Überleben des Menschen auf der Erde zulassen: „Die Welt, die jedermann sieht, ist nicht die Welt, sondern eine Welt, die wir mit anderen hervorbringen... Dies impliziert eine Ethik, die unentrinnbar ist.“ Das neue Verständnis elementarer Lebensvorgänge stellt unser tradiertes Weltverständnis infrage. Der Neurologe Varela, vormaliger Forschungsdirektor der *École Polytechnique de Paris*, ist ein führender Repräsentant der naturwissenschaftlichen Revolution, die am Ende des 20. Jahrhunderts die Biologie erschüttert hat. Das wissenschaftliche Erdbeben in dieser Disziplin ist vergleichbar mit dem der Physik zu Anfang des Jahrhunderts.

Meine Ausführungen zu neuronalen Schwingungen in diesem Buch beziehen sich auf Forschungsergebnisse von Varela. Weitere Quellen sind: PETER TOMPKINS, CHRISTOPHER BIRD: *The Secret Life of Plants*; und RUPERT SHELDRAKE: *A New Science of Life – The Hypothesis of Formative Causation*. Die Singvögelstudie, auf die ich mich beziehe, stammt von den Zoologen JEFF S. WYLES, JOSEPH G. KUNKEL, AND ALLAN C. WILSON: *Birds, behavior, and anatomical evolution*. In: *Proceedings of the National Academy of Science, U. S. A.*, Vol. 80, pp. 4394–4397, July 1983.

FELIX VON CUBE: *Lust an Leistung. Die Naturgesetze der Führung*. Piper München 2006 ist eine Fortsetzung von FELIX VON CUBE, D. ALSHUTH: *Fordern statt Verwöhnen. Neue Erkenntnisse der Verhaltensbiologie in der Führung*. München 1989.

Von Konrad Lorenz, dem Klassiker der Erforschung des Tierverhaltens, haben von Cube und Alshuth das Konzept des „Appetenzverhaltens“ übernommen – das urgewaltige Streben jedes Lebewesens nach Erfüllung seines genetischen Programms. Von Mihaly Csikszentmihalyi haben sie den Begriff des „Flow“ übernommen – ein gesteigertes Hochgefühl, das sich aus der Verbindung von Lust und Anstrengung ergibt, dem völligen Aufgehen in einer Aufgabe. Die Zuordnung von Anstrengung zu Arbeit und von Lust zu Freizeit ist ein Verstoß gegen evolutionäre Gesetze.

Mit BUSINESS REFRAMING optimieren wir Leistung durch Herausforderung und Anerkennung. Mitarbeitern werden immer wieder neue Aufgaben zur Lösung übertragen – seien es andersartige oder schwierigere – oder ihnen wird Gelegenheit gegeben, selbst neue Probleme zu finden.

## 9. Unternehmer sind Neuronenkraftwerke

MARTIN J. EPPLER/FRIEDERIKE HOFFMANN: *Creability: gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams*. Schäffer Pöschel, Stuttgart 2014

Brainstorming geht in Rente – Creability schafft frische Ideen! Ganz gleich, ob in Projekt-Meetings, im Außendienst oder im Management – wer mit seinem Team unter Zeitdruck Ideen entwickeln und Probleme effektiv anpacken kann, der punktet. Creability ist eine praktische Kreativitätsquelle. Die Kommunikationswissenschaftler an der Universität St.Gallen haben u. a. die Management-Visualisierungssoftware lets-focus entwickelt.

JÖRG STARKMUTH: *Die Entstehung der Realität – Wie das Bewusstsein die Realität erschafft*. Goldmann, München 2010

Jeder Mensch hat einen weitaus größeren Einfluss auf das, was ihm „widerfährt“, als wir glauben. Wir selbst erschaffen unsere Realität aus einem multidimensionalen Raum von Möglichkeiten. Der Autor stellt ein Weltbild vor, das die Grundlagen Relativitätstheorie und der Quantenmechanik mit Erkenntnissen der Realitätsforschung und spirituellen Erfahrungen verbindet. Eine Synthese des Gesetzes der Anziehung und moderner Physik.

MATTHIAS ZUR BONSEN/CAROLE MALEH: *Appreciative Inquiry (AI) – Der Weg zu Spitzenleistungen*. Beltz-Verlag, Weinheim a. d. Bergstraße 2001

Die Pioniere von Großgruppen-Interventionen im deutschen Sprachraum führen die Change-Methode des „Appreciative Inquiry“ in die Managementphilosophie ein und erklären, wie mit dieser Methode der „wertschätzenden Erkundung“ Change-Prozesse angekurbelt werden können.

DONALD KRAUSE: *Die Kunst des Krieges für Führungskräfte*. Sun Tzus alte Weisheit – aufbereitet für die heutige Geschäftswelt. Wirtschaftsverlag C. Ueberreuter Wien 1996 und MIYAMOTO MUSASHI: *Das Buch der fünf Ringe*. Econ, Düsseldorf 1993

2500 Jahre alte chinesische Texte enthalten nützliche Hinweise zu Führungskompetenz, Strategie, Organisation, Konkurrenzkampf und Kooperation. Krause bereitet Sun Tzus „13 Gebote der Kriegskunst“ für heutige Leser auf. Erleuchtung bedeutet im Zen-Buddhismus nicht Verhaltensänderung, sondern die



Anerkennung der kosmischen Gesetze. Diese Gesetze werden durch Selbstverwirklichung erkannt. Musashi, ein Weiser des Schwertes, ist nie besiegt worden. Im Jahre 1643 schreibt Musashi je ein Buch zu jedem der fünf „Prinzipien eines Kriegers“, die den kosmischen Elementen der antiken griechischen Philosophie entsprechen und überträgt seine Weisheit auf die Kunst des Zimmermanns, des Fischers, des Bauern und des Kaufmanns.

Die aus den Naturwissenschaften abgeleiteten Erkenntnisse dieses Buches decken sich mit diesen alten Weisheiten. Wir können Musashis „Tugenden der Schwertkunst“ auf das Management übertragen.

MIHALY CSIKSZENTMIHALY: Flow im Beruf. Klett-Cotta, Stuttgart 2004 (Original: Good Business. Leadership, Flow, and the Making of Meaning)

Der Erfinder des „Flow“ – des befriedigten Aufgehens in der Arbeit, des Aufgehens in der Bewältigung einer selbst gestellten Aufgabe – hat Firmenchefs zu ihren Ansichten, Werten und Prinzipien befragt und kommt zu dem Ergebnis, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg mit einer strikten Orientierung am Gemeinwohl und an der Entwicklung der beteiligten Menschen verbunden ist und dann auch bei den Mitarbeitern „Flow“ auslöst.

RICARDO SEMLER: Das Semco-System. Management ohne Manager. Das neue revolutionäre Führungsmodell. Silhelm Heyne Verlag, München 1995 (Original: Maverick: The Success Story behind the World's most unusual Workplace)

Die Autobiografische Geschichte des turbulenten Wandels eines Unternehmens mit 3000 Mitarbeitern in mehreren Etappen. Semler hat vermeintliche Managementwahrheiten zuerst auf den Prüfstand, dann auf den Kopf gestellt und ist mit nachhaltigem Erfolg bestätigt worden: „Wir haben festgestellt, dass das traditionelle System nicht funktioniert. Das war der Anreiz, etwas anderes zu suchen... Jeder, den es wirklich interessiert, ist hergekommen, um zu sehen, ob es wahr ist. Aber unsere Zahlen sind über jeden Zweifel erhaben.“

Seit der Umstellung sind die Gewinne von 35 Mio. US\$ auf 220 Mio. US\$ gestiegen. Die Fluktuationsrate der Belegschaft ist unter einem Prozent. Die Vorgehensweise des Brasilianers Ricardo Semler ist der des BUSINESS REFRAMING Instituts äußerst ähnlich. Auch die Ergebnisse sind vergleichbar.

## 10. Visionen wirken stärker als Dynamit

LYNNE McTAGGART: Intention: Mit Gedankenkraft die Welt verändern – Globale Experimente mit fokussierter Energie. VAK Verlag, Kirchzarten bei Freiburg i. Br. 2013

Dieser Wissenschaftsreport der preisgekrönten Autorin von „Das Nullpunkt-Feld“ zeigt, was Menschen bewirken können, wenn sie ihre Intentionen (Absicht) zielgerichtet einsetzen; sie wertet ihre Recherchen über das weitreichende Potenzial unserer Gedanken aus und gibt konkrete Anleitungen, wie wir die gebündelte Kraft unserer Intention nutzen können, um unsere Ziele zu verwirklichen und Veränderungen im Leben zu erreichen.

DAVID SERVAN-SCHREIBER: Die neue Medizin der Emotionen. Goldmann, München 2006

Depression, Zukunftsangst und Stress durch Überforderung sind moderne Krankheiten. Der Neurologe und Psychiater stellt sieben wissenschaftlich überprüfte Behandlungsmethoden vor, die zeigen, dass diese Krankheiten ohne Medikamente und jahrelange Psychotherapie heilbar sind, allein durch die Mobilisierung des „emotionalen Gehirns“ und von Herz-Kohärenz. Er präsentiert Studien und beeindruckende Resultate, die er im Rahmen von „Ärzte ohne Grenzen“ nach dem Irakkrieg im Norden Kurdistans, mit Opfern des Bosnien- und Kosovo-Krieges und mit tibetanischen Kindern erzielt hat. Seine Arbeit mit Managern in mehreren Unternehmen in den USA hat diese Ergebnisse bestätigt.

ANTON ZEILINGER: Einsteins Schleier – Die neue Welt der Quantenphysik. Goldmann-Verlag, München 2005

Obwohl die Quantenphysik mittlerweile über einhundert Jahre alt ist, sind ihre Aussagen immer noch weithin unbekannt oder gelten als Provokation des gesunden Menschenverstands. Die Bedeutung von Quantencomputern und weiteren fantastischen Dingen erschließt sich nur dem Physiker. Der international renommierte Experimentalphysiker an der Universität Wien erklärt dem interessierten Laien, was die Welt im Innersten zusammenhält. Dieses Buch ist eine fesselnde und allgemein verständliche Einführung in die Quantenphysik.

JOHN P. KOTTER, HOLGER RATHGEBER: Das Pinguin-Prinzip. Wie Veränderung zum Erfolg führt. Droemer, München 2006 (Original: Our Iceberg is Melting)

Acht Schritte aus den Bestsellern „A Force for Change“, „Leading Change“ und „The Heart of Change“ zu einer illustrierten Fabel destilliert und vereinfacht wie ein Bilderbuch für Kinder.

Unsere Unternehmen werden „overmanaged but underled“ (zu viel Führungstechnik, zu wenig Führungskunst). Weitere Modelle der Führungskunst sind aus evolutionärer Sicht von ERVIN LASZLO, CHRISTOPHER LASZLO, PRINZ ALFRED VON LIECHTENSTEIN; aus psychologischer Sicht von DUDLEY LYNCH, PAUL KORDIS; aus strategischer Sicht von RUDOLF MANN; und aus organisatorischer Sicht von HANS-JÜRGEN WARNECKE. Die Bemerkungen zum Management von Veränderungen in diesem Buch beziehen sich auf Kotter; die zu Delphin-Strategien auf Lynch und Kordis.

ALAN VAUGHAN: Incredible Coincidence – The Baffling World of Synchronicity, in: C. G. JUNG: Synchronizität, Akausalität und Okkultismus. Deutscher Taschenbuch Verlag, München 1990

Während in der Psychologie Freuds das Lustprinzip im Mittelpunkt steht, ist es bei Adler der Machthunger und bei Jung das Konzept von der immer neuen Wiedergeburt der Seele. Haben sich die psychologischen Schulen ihre Meister nach den Namen ausgesucht, die zugleich ihrem Programm als Schlagzeile dienen könnten? Zu einer Zeit, wo der Glaube an die Kausalität absolut war, unterstellt Arthur Schopenhauer in seiner Abhandlung „Transcendente Spekulation über die anscheinende Absichtlichkeit im Schicksale des Einzelnen“ solche Wirkungen. Jung leitet daraus sein Prinzip der „Synchronizität“ ab, das sich der Überprüfung durch das Experiment entzieht, weil die Natur im Experiment nicht aus der unbeschränkten Ganzheit schöpfen kann, sondern „sterilisiert“ wird.

BUSINESS REFRAMING integriert Synchronizität in die praktische Arbeit in und mit Unternehmen.

GERD GIGERENZER: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. Goldmann, München 2008

Als „Wissenschaftsbuch“ ausgezeichnete, gründlich recherchierte, verständlich und anregend formulierte Zusammenfassung zum Stand des Wissens über Intuition: Wann und wie sie funktioniert, wie und wozu wir sie – auch bewusst – nutzen können. Das Herz hat seine Gründe, die der Verstand nicht kennt.

Vielleicht behindern Kafkas „Türhüter“ das Wirken unerwünschter Kausalitäten und vielleicht ist dies der Grund für das erstaunliche Ergebnis eines Forschungsprojekts theoretischer Ökonomen aus Modena, Bocconi und Stanford: DAVID LANE, FRANCO MALERBA, ROBERT MAXFIELD, AND LUIGI ORSENIGO: Choice and Action. Santa Fe Institute Research Paper 95-01-004:

„Just doing seems clearly superior to rational choice“ (Spontanes Handeln führt zu deutlich besseren Ergebnissen als rationales Abwägen).

---

## Danke – Der Anstoß zu BUSINESS REFRAMING

Den Anstoß zu BUSINESS REFRAMING bekommt Wolfgang Berger vor 50 Jahren. Im Alter von Mitte 20 ist er aber noch nicht reif für die Erkenntnisse, deren Überbringer er einmal werden soll. Sein Doktorvater an der Technischen Universität Berlin fragt ihn nach seinen Berufsplänen. Im Maschinenbau hat er Industriekaufmann gelernt. Nun will er wieder in die Industrie gehen. Gemeinsam mit dem Vorstandsmitglied eines Chemiekonzerns ist sein Doktorvater im Wissenschaftsrat der deutschen Bundesregierung und er vermittelt ein Gespräch mit dem Vorstand dieses Großunternehmens.

So hat Wolfgang Berger als Berufsanfänger in einer zentralen Stabsabteilung Zugang zu einem Konzernvorstand. Gerhard Raspé bestellt ihn vierteljährlich zu sich, um seine Entwicklung zu beobachten und vielleicht auch, um bei Bedarf einzugreifen. Ein Jahr nach Bergers Anstellung spricht es sich herum, dass Raspé an Krebs erkrankt ist – an einer unheilbaren Form der Leukämie in einer explosiven und aggressiven Form.

Raspé gibt nicht auf. Er ist erst 47 Jahre alt und hat noch eine große Karriere vor sich. Er beruft einen Weltkongress über seine chronische Form dieser heimtückischen Krankheit ein, die nicht schmerzhaft ist, aber langsam das Knochenmark und die Milz zersetzt und durch Klone von sich selbst überall im Körper Metastasen bildet. Der Kongress kann ihm nicht mehr helfen. Zwei Wochen vor seiner Eröffnung verstirbt er. Fast bis zu seinem letzten Tag kommt er ins Büro.

Es ist furchterregend, einen Menschen mit fortgeschrittener Leukämie auch nur zu sehen. Beim letzten Termin bei Raspé erschrickt Berger bis ins Mark. Er tritt in das helle, mit sehr besonderer Kunst geschmückte Vorstandszimmer im obersten Stockwerk des zentralen Verwaltungsgebäudes. Ein Gerüst aus Knochen und Haut erhebt sich mühsam hinter dem Schreibtisch, kommt ihm entgegen, gibt ihm die Hand und geleitet ihn zur Sitzecke.

Es ist Bergers erste Konfrontation mit dem Ende des Lebens. Er steht am Anfang seiner beruflichen Karriere, ist noch nie mit dem Tod in Berührung gekommen und noch nie auf einer Beerdigung gewesen; seine Großeltern leben noch. Er hat noch nie über die Endlichkeit unseres kurzen Besuchs auf der Erde nachgedacht. Als Raspé sich mit ihm in der Sitzecke niedergelassen hat, sagt er nur: „Dann erzählen Sie mal, Herr Berger“.

Die Situation überfordert den jungen Mann. Er kann Raspé nicht sagen, dass sein Anblick ihn erschüttert, und seine Betroffenheit ausdrücken. Er kann auch nicht die Hoffnung äußern, dass sein Zustand sich vielleicht wieder bessert. Es ist sichtbar, dass das nicht sein kann und sein Gesprächspartner es weiß. Er ist nicht reif genug, um sich mitfühlend bei seinem Vorstand zu erkundigen, wie es ihm in dieser aussichtslosen Lage geht.

Berger überspielt seine Unsicherheit, indem er von seinen Erfolgen berichtet: Ein Projekt habe er vor dem Termin abgeschlossen, mit einem anderen Projekt hätten er und sein Kollege hohe Kosten eingespart und mit wieder einem anderen habe seine Arbeitsgruppe dem Unternehmen so und so viel Geld verdient.

Raspé schaut ihn die ganze Zeit väterlich gütig an, sagt nichts und lächelt immer nur; ob er wirklich zuhört, weiß Berger nicht. Das verunsichert ihn noch mehr. Er wird schneller mit seiner Erzählung und übertreibt vielleicht auch die Beträge, die er dem Unternehmen verdient hat. Plötzlich schießt ein Blitz der Erkenntnis durch ihn: „Was erzähle ich ihm da? Das alles kann ihn doch nicht mehr interessieren.“ Er hört auf zu reden, lehnt sich zurück und sagt nur noch: „Das war’s Herr Raspé.“

Der schaut ihn liebevoll und gütig an, lange, sehr lange und schweigt. Und dann kommt ein Satz, aus dem Jahrzehnte später – nachdem das Leben ihn dafür weichgeklopft hat – dieses Buch geworden ist. Es war der Satz eines Weisen, dem der nahe Tod den Blick in die Tiefen des Seins eröffnet hat.

Der hundertjährige Ernst Jünger hat gesagt: „Niemand stirbt, bevor er nicht seine Lebensaufgabe erfüllt hat“, und mit Blick auf sich selbst ergänzt er, „manch einer aber lebt ein bisschen länger.“ Mit der verantwortungsvollen, forschungsorientierten strategischen Ausrichtung eines Chemiekonzerns hat Gerhard Raspé seine Lebensaufgabe wohl schon in jungen Jahren erfüllt und eine Erkenntnistiefe gewonnen, die aus diesem einen Satz spricht:

**„Herr Berger“, sagt er, „es kommt nicht darauf an, was wir verdienen mit dem, was wir tun. Es kommt allein darauf an, wer wir werden durch das, was wir tun.“**

Nach den Irrungen, Wirrungen und Erfahrungen von zwei Jahrzehnten als Manager erhält Berger einen Ruf auf einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre. Da steht er aber schon nicht mehr zu seinen frühen wissenschaftlichen Arbeiten, welche die Max-Planck-Gesellschaft und der Berlin-Verlag veröffentlicht haben.

Ein Kongress des Santa Fé Instituts für Komplexitätsforschung, New Mexico, USA, erschüttert sein wissenschaftliches Weltbild. Bei einem Forschungsaufenthalt in den USA geht der Samen auf, den Gerhard Raspé mit der Erkenntnis seines Lebens in Bergers Unterbewusstsein gelegt hat, und es entsteht die 1. Auflage dieses Buches.

Aus dem Buch ist das BUSINESS REFRAMING INSTITUT entstanden, das Unternehmen, Organisationen und interessierten Einzelpersonen bahnbrechende, neue Erkenntnisse vermittelt. Die alten Regeln funktionieren nicht mehr. Die neuen Regeln verunsichern viele. Das Institut der Autoren unterstützt auch bei der Umsetzung und Integration in den betrieblichen Alltag.

Diese 6. Auflage hat Wolfgang Berger gemeinsam mit Dietmar Schrey verfasst – seinem Freund und Nachfolger in der Leitung des BUSINESS REFRAMING INSTITUTS. Der Leser kommt über Links auf die Website des Instituts. Dort kann er in kaum bekanntes Wissen eintauchen, das die Arbeitswelt radikal umkrempelt und laufend aktualisiert wird. So wird er zum Mitschöpfer einer Zukunft, die den arbeitenden Menschen das bietet, was sich jeder wünscht: Das gute Leben.

---

## Die Autoren



**Wolfgang Berger** lebt und schreibt in der Südpfalz. **Dietmar Schrey** lebt und schreibt in der Steiermark. In 1996 – nach dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches – haben sie das BUSINESS REFRAMING INSTITUT für Organisation und Humanes Management gegründet, um die Lehre des Buches in Unternehmen praktisch umzusetzen ([www.business-reframing](http://www.business-reframing)).

Schrey ist studierter systemischer Pädagoge, ausgebildeter Bewusstseinstrainer und hat ein zweieinhalbjähriges Training an einer Clown-Schule absolviert. Grundlage seiner Arbeits- und Denkweise ist die Tradition von Augusto Boals und Paolo Freires „Pädagogik als Praxis zur Freiheit“. Er hat sich tief in neuro- und naturwissenschaftliche Forschungen eingearbeitet. Sinn und Freude des Lebens sind seine Kraftquellen. In frühen Jahren belebte er das Grazer Event- und Kulturleben; später begründete er in Österreich eine neurologisch fundierte „Schule für positives Lebensgefühl“ ([www.smileworks.at](http://www.smileworks.at)). Aufgewachsen ist er in der Steiermark, geboren 1959 in Graz.



Berger war zuvor Professor für Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und den USA. 20 Jahre hat er als Industriemanager gearbeitet und Unternehmen geführt, mit teilweise mehrjähriger Arbeitserfahrung in Frankreich, Ghana, Indien, Italien, Argentinien, den USA und dem Iran – am längsten in der chemischen Industrie. Als Forschungsstipendiat der Max-Planck-Gesellschaft hat er in den 1960er Jahren an den beiden Westberliner Universitäten zum Dr. phil. in Philosophie und zum Dr. rer. pol. in Wirtschaftswissenschaften promoviert. Studiert hat er in Frankreich und den USA. Aufgewachsen ist er in Nordhessen, geboren 1941 in Kassel.

Diese Zeilen zeigen seine Einstellung zum Leben:

- ▶ Wolfgang bin ich nur für Stunden  
und mühe mich in meinen Runden  
hier auf diesem Kleinplaneten  
fröhlich eine Spur zu treten,  
auf die ich weiter gar nichts gebe,  
weil ich sonst nur an ihr klebe.

Beide Autoren leiten BUSINESS-REFRAMING-Prozesse in Unternehmen und veranstalten gemeinsam mit anderen Mitarbeitern ihres Instituts Workshops und Trainings, sowohl unternehmensintern als auch öffentlich. Sie sind gefragte Redner und Trainer im deutschen Sprachraum. Einige Rückmeldungen nach einer Großveranstaltung:

- Ich war von Ihrem absolut anschaulichen und mitreißenden Vortrag begeistert. Wir brauchen charismatische Leute wie Sie und Ihre Mitstreiter, welche die Massen aufwecken und zusammenführen. Im Foyer und vor der Halle spürte man ein gewisses „Knistern“. Die Pausengespräche erreichten eine Qualität, die ich von anderen Veranstaltungen nicht kenne.
- Noch nie habe ich erlebt, dass ein Vortragender von 1800 Händen mit tosendem Beifall dermaßen gefeiert wurde. Wolfgang Berger lief zur brillanten Hochform auf und wurde von einer Welle der Begeisterung im Saal getragen. Seine grandiose Argumentation führte zu einem lang anhaltenden, donnernden Applaus.

„Aber“, so sagen die Autoren, „da innerhalb von zwei Jahren jedes Atom in unseren Körpern recycelt wird, ist von denen, die wir einmal waren, nichts mehr übrig. Unser Weg zu BUSINESS REFRAMING ist mit der Erfahrung von Jahrzehnten gepflastert. Mit diesem Buch können Sie die Pflastersteine weglassen. Wenn wir Sie dabei unterstützen dürfen, schreiben Sie uns: [kontakt@business-reframing.de](mailto:kontakt@business-reframing.de).“