

---

# Business Reframing

---

Wolfgang Berger · Dietmar Schrey

# Business Reframing

Humanes Management in Resonanz  
mit Herz und Hirn

6. Auflage

 Springer Gabler

Wolfgang Berger  
Business Reframing GmbH  
Bad Bergzabern, Deutschland

Dietmar Schrey  
Business Reframing GmbH  
Bad Bergzabern, Deutschland

ISBN 978-3-658-18914-3                      ISBN 978-3-658-18915-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18915-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 1996, 1998, 1998, 2002, 2013, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur 6. Auflage

Zwischen dem Anstoß zu diesem Buch und der hier vorliegenden 6. Aufl. liegen 50 Jahre – die Erfahrungen eines ganzen Arbeitslebens und die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse eines halben Jahrhunderts. In der 1. Aufl. vor mehr als 20 Jahren hat Wolfgang Berger kühne Theorien präsentiert, die ihrer Zeit weit voraus waren.

Aktuelle Forschungsergebnisse bestätigen diese Theorien. Wissenschaftliche Schwergewichte wie Bruce Lipton, Peter Kruse, Martin Seligman, Edward de Bono, Gerald Hüther, Günter Faltin, Daniel J. Siegel, Ulrich Warnke, Anton Zeilinger, Giacomo Rizzolati, Antonio Damasio und Eric Kandel haben sie experimentell nachgewiesen. Eric Kandel ist dafür mit dem Nobelpreis ausgezeichnet worden.

Neben der Hirnforschung hat sich auch in der Quantenphysik, der Biologie, der Mikrobiologie, der positiven Psychologie und der Herzforschung viel getan und das sollten wir in der Gestaltung der Arbeitswelt berücksichtigen. Wussten Sie, dass 40.000 neuronale Zellen unseres Herzens mehr Impulse zum Gehirn schicken, als sie von dort bekommen? Kennen Sie den großen Einfluss der Beziehungen zwischen den Menschen in Ihrer Umgebung auf Ihre Gesundheit?

In dieser neuen Auflage finden Sie viele „kleine Türen“ in neue wissenschaftliche Bereiche. Viele, vor allem junge Wissenschaftler sind außerhalb des Mainstreams ihrer Zunft neue Wege gegangen. Trotz der „Verbotsschilder“ der traditionellen Hüter universitären Wissens durchbrachen sie den „eisernen Vorhang“, der etablierte Lehrmeinungen oft abschirmt. Ihre Forschungen sind nicht von Konzernen finanziert worden, sondern sollten sogar verhindert werden; und gerade deshalb eröffnen sie uns faszinierende neue Erkenntnisse.

Als Tim Berners-Lee das Internet „erfand“, hat kaum jemand dessen Bedeutung geahnt. Es hat 20 Jahre gedauert, es zu verstehen, und weitere 20 Jahre, bis sich sein ganzer Nutzen zeigte. BUSINESS REFRAMING gibt es jetzt seit 20 Jahren. Auch hier wird in der gegenwärtig unsicheren Situation der Nutzen deutlich sichtbar: Beziehungskompetenz, Qualitätsbewusstsein und Innovationskraft entfesseln Potenziale, lösen Begeisterung für die zu bewältigenden Aufgaben aus, verankern Verantwortung für das ganze Unternehmen bei jedem Einzelnen und verleihen dem Unternehmen einen strategischen Vorteil, der nachhaltig ist.

Gewöhnliches Licht ist inkohärent. Ein Laserstrahl ist kohärent und kann deshalb Stahl zerschneiden, Geschwüre zerstören oder Satelliten vom Himmel holen. Wenn die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, kohärent fühlen und denken, haben ihre Gedanken eine gewaltige Kraft; sie drängen auf Manifestation. Alle – Führungskräfte und Mitarbeiter – gehen gern zur Arbeit und identifizieren sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Das ist das Geheimnis, in welches dieses Buch seit der 1. Aufl. einführt.

Die praktischen Konsequenzen für die Unternehmensführung sind für viele ein „System-Restart“, mit Herausforderungen, an die sie noch nicht gewöhnt sind. Die Beziehung zwischen Wirtschaft und Bewusstsein überfordert Manager, die sich allein an Zahlen orientieren. Diejenigen Unternehmer aber, die spüren, dass es um ein höheres unternehmerisches Bewusstsein geht, erschaffen ein Werk, das zuerst sie selbst und dann ihre Nachfolger trägt – über das eigene Leben hinaus.

Wir wollten den Text leicht lesbar und spannend gestalten. Deshalb haben wir bei Passagen, hinter denen sich ein gewaltiger wissenschaftlicher Unterbau verbirgt, in dieser Auflage Links zu ausführlichen Erläuterungen auf unserer Website eingefügt. Die Links führen Sie zu brandaktuellen Forschungsergebnissen verschiedener Disziplinen wie z. B. Neurologie, Gesundheit, Zellbiologie, Herzforschung, Bewusstseinsforschung, Neurobiologie, Quantenphysik, positive Psychologie und Neuroimmunologie („Hintergrundinformationen“ hierzu am Schluss dieses Vorworts). Und sie zeigen Ihnen, wie dies alles im Unternehmensalltag angewandt und umgesetzt werden kann.

Welche Botschaften schickt wohl das Herz eines Unternehmers, der Raubbau an den Ressourcen dieses wunderschönen kleinen Planeten betreibt und sich mit Überarbeitung und Luxusgütern sein eigenes Grab schaufelt? „Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners“, sagt Heinz von Foerster. Es geht uns in dieser neuen Auflage nicht darum, neue Wahrheiten zu verbreiten, sondern in der

Unternehmensführung das Wissen des Verstandes mit der Weisheit des Herzens zu versöhnen. Die junge Generation hinterfragt Karrieresucht und Konsumwahn. Manch ein Manager „erwacht“ erst bei einem Burn-out und erkennt, dass der Sinn des Lebens in Resonanz mit Herz und Hirn liegt.

Im Herbst 2017

Wolfgang Berger und Dietmar Schrey  
BUSINESS REFRAMING GmbH  
Institut für Organisation und Humanes Management  
*www.business-reframing.de*  
Bad Bergzabern

**Neurologie** Die Art und Weise, wie wir im Alltag denken und reagieren, beeinflusst die Entwicklung und Grundstimmung unseres Gehirns und damit unser persönliches Lebensgefühl. „Ohne Erinnerung“, sagt der Nobelpreisträger Eric Kandel, „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“.

**Gesundheit** Pro Tag haben wir etwa 100.000 Gedanken und Gefühle. Jeder dieser Impulse wirkt auf unseren Energiehaushalt und unseren körperlichen Zustand. Positive Gefühle bringen Energie, negative verbrauchen Energie. Druck, Sorgen oder Ängste filtern unsere Wahrnehmung und verstärken sie ins Negative.

**Zellbiologie** Umweltsignale sind die zentrale Wahrnehmungsquelle für unser Befinden, selbst Einzeller erkennen, ob ein Ort für sie förderlich (positiv) oder feindlich (negativ) ist. Wie wir in der Umwelt wahrgenommen werden oder sie wahrnehmen, beeinflusst unser physisches Befinden und unsere gesundheitliche Konstitution.

**Herzforschung** Unter Stress laufen im Körper mehr als 1400 physikalische und chemische Reaktionen ab. Die beiden wichtigsten Systeme dabei sind das Nervensystem und das Hormonsystem. Störungen bewirken einen ungeordneten Herzrhythmus; sie beeinflussen den hormonellen Haushalt und die Gesundheit negativ.

**Bewusstsein** Von den zwanzig Millionen Bits Informationen, die in jeder Sekunde auf uns einströmen, nehmen wir nur 20 bis 40 Bits auf. Welche Informationen dabei in unser Bewusstsein gelangen, hängt von den Einstellungen unserer „Filter“ ab. Daraus leiten sich unsere Reaktionen und unser alltägliches Verhalten ab – so fühlt sich unser Leben an.

**Neurobiologie** Die Harvard Universität hat eine 75 Jahre andauernde Studie veröffentlicht, bei der es um die Frage ging „Was macht Menschen glücklich und zufrieden?“. Das Ergebnis: weder Ruhm noch Reichtum, sondern glückliche Beziehungen. „Glücklich sind Menschen immer dann, wenn sie Gelegenheit bekommen, ihre beiden Grundbedürfnisse

nach Verbundenheit und Nähe einerseits und nach Wachstum, Autonomie und Freiheit andererseits stillen können, wenn sie in der Gemeinschaft mit anderen über sich hinauswachsen können“ (Gerald Hüther).

**Quantenphysik** Die klassische Physik geht von der Existenz einer vom Menschen unabhängigen Wirklichkeit aus. Dem Menschen wird dabei eine passive, schicksalhafte Rolle zugeschrieben. Die Quantenphysik bringt dieses Weltbild ins Wanken. Sie hat nachgewiesen, dass eine bewusste Absicht eine Wahrscheinlichkeit zur erlebten Realität werden lässt.

**Positive Psychologie** „Wie es aussieht, dienen die positiven Gefühle unserer Entwicklung; sie haben den überragenden Zweck, die angeborenen zwischenmenschlichen, körperlichen und geistigen Ressourcen zu vergrößern“ (Barbara L. Fredrickson).

**Neuroimmunologie** Erfahrungen und Erinnerungen werden nicht nur im Gehirn, sondern in einem psychosomatischen Netzwerk gespeichert, das sich über den ganzen Körper erstreckt. Glück ist, was wir fühlen, wenn unsere biochemischen Gefühlsstoffe frei und ungehindert durch das psychosomatische Netzwerk fließen. „Wenn wir glücklich sind, kann ein Virus nicht in die Zellen gelangen, weil diese vom eigenen Noradrenalin besetzt sind“ (Candace B. Pert).

---

## Vorwort zur 5. Auflage

Seit 17 Jahren setze ich die Lehre dieses Buches praktisch um. Die BUSINESS REFRAMING Methode basiert auf der Übertragung neuer naturwissenschaftlicher Erkenntnisse auf die unternehmerische Praxis. Auslöser war ein Forschungsaufenthalt in den USA und ein Kongress des Santa-Fe-Instituts für Komplexitätsforschung, New Mexico, USA. Seit 17 Jahren verbessern und verfeinern wir die Arbeitsweise, die sich daraus ergeben hat. Wir erreichen die Herzen der Menschen in den Unternehmen, entfesseln ihre Potenziale und lösen Begeisterung für die Aufgaben aus, die zu bewältigen sind.

Nie mehr Sklave seiner Kunden wollte er sein. Ein Hersteller von Büromöbelkomponenten mit 150 Mitarbeitern befreite sich durch BUSINESS REFRAMING aus dem Würgegriff seiner Großkunden, die ihm die Preise diktierten. Er drehte den Spieß einfach um.

Seine Kunden haben Zeichnungen geliefert, Toleranzen und Spezifikationen vorgegeben und sich vorbehalten, Liefermengen kurzfristig abzurufen. Die Preise haben sie ihm diktiert. „Entweder Sie unterschreiben *diesen* Vertrag, oder Sie unterschreiben keinen Vertrag“, hat der Einkäufer eines Kunden gesagt. Der Betrieb hat mit Verlust gearbeitet. Der Inhaber hat ihn weitergeführt, um das Unternehmen zu erhalten. Die große Vision des Unternehmers aber war etwas anderes: Er wollte seine großen Kunden von sich abhängig machen. „Wenn wir das erreicht haben, kann ich sterben“, hat er gesagt.

Wir haben zwei 2½-tägige BUSINESS REFRAMING Klausuren mit den Führungskräften durchgeführt. Ein Jahr danach gab es eine Folgeklausur, in der das Feintuning des weiteren Vorgehens entwickelt wurde. Ein weiteres Jahr danach folgte eine weitere Klausur. Die konzipierte Strategie ist umgesetzt worden und hat funktioniert. Im vierten Jahr wurde eine Abschlussveranstaltung veranstaltet: Ein mehrtägiges dreisprachiges Symposium mit Referenten aus dem In- und Ausland (ich war einer von ihnen) und Workshops zu branchenspezifischen Fachthemen:



- „Der Dritte Weg – Impulse für die Unternehmensführung im dritten Jahrtausend“.
- „The 3rd Way – European Impetus for Management in the 3rd Millennium“.
- „La 3ème voie – Impulsions européennes pour le management du 3ème millénaire“.

Das Unternehmen ist zu einem Magneten für Kunden geworden. Die Abhängigkeit in den Wertschöpfungspartnerschaften mit den Großkunden hat sich tatsächlich umgekehrt. Die Belegschaft ist erheblich vergrößert worden. Zwei weitere Standorte im europäischen Ausland sind hinzugekommen. Und für den Unternehmer hat sich danach auch noch das verwirklicht, was er sich am Anfang vorgenommen hat: Von seinem Lebenswerk erfüllt ist er in Frieden gestorben.

Eine Konzerndruckerei war unrentabel und sollte geschlossen werden. Den Mitarbeitern sollte betriebsbedingt gekündigt werden. Einige von ihnen wollten weiter in ihrem Beruf arbeiten, haben eine GmbH gegründet, das Kapital gezeichnet, die Betriebsausstattung der Druckerei übernommen, eine bescheidene Produktionshalle angemietet und mit Fördergeldern ein BUSINESS REFRAMING Programm für die 20köpfige Belegschaft gebucht.

Die Arbeitsplätze sollten erhalten bleiben. Dazu musste das junge Unternehmen überlebensfähig werden. Druckaufträge des ehemaligen Mutterkonzerns erleichterten den Start. Möglichst schnell aber sollte der *staff buy out* – die Übernahme der Druckerei durch die Belegschaft – die kleine Firma unabhängig machen.

Im Abstand von ca. zehn Wochen haben wir insgesamt drei jeweils 2½-tägige BUSINESS REFRAMING Klausuren mit allen Mitarbeitern durchgeführt. Ein dynamischer junger Drucker mit „unternehmerischem Biss“ hat die Leitung des Unternehmens übernommen und ist von uns gecoacht worden. Das Unternehmen hat sich zu einer Spezialdruckerei entwickelt, deren technisches Know-how im deutschen Sprachraum hervorsticht. Ganz neue Märkte werden bedient und ermöglichen Margen in der Kalkulation, die zuvor undenkbar gewesen sind.

Einschließlich der 20 Gesellschafter der ersten Stunde werden jetzt 50 Mitarbeiter beschäftigt. Denjenigen, die noch nicht Gesellschafter sind, wird unter bestimmten Bedingungen eine Beteiligung in Aussicht gestellt. Ein neues Betriebsgebäude an einem neuen Standort wurde eingeweiht. Das Unternehmen arbeitet ganz ohne Fremdkapital. Zwei Mal bereits waren die jährlichen Gewinnausschüttungen an die Gesellschafter höher als das gezeichnete Kapital.

Eine mittelständische Unternehmensgruppe verkauft, entwickelt und fertigt maßgeschneiderte Verpackungslösungen für große und bekannte Konzerne. Der Umsatz pro Kopf der Belegschaft beträgt ca. € 200.000. Das Ergebnis ist sehr gut.

Die Geschäftsführung wollte diesen Erfolg langfristig absichern und erreichen, dass die Mitarbeiter sich mit der Entwicklung des Unternehmens identifizieren. In einem attraktiven Arbeitsumfeld sollte es gelingen, die besten Mitarbeiter anzuziehen, die es überhaupt gibt.

Bei einem Zukunftstag mit der gesamten Belegschaft auf dem Werksgelände haben interaktive Übungen die Belegschaft mit der BUSINESS REFRAMING Methode vertraut gemacht und alle auf das Programm eingestimmt. Vier Wochen später fanden zwei parallele 2½-tägige BUSINESS REFRAMING Klausuren mit jeweils 25 ausgewählten Teilnehmern statt – in einem idyllischen Tagungshotel in der Natur. Produktions- und Lagermitarbeiter einerseits sowie Vertriebs- und Verwaltungsmitarbeiter andererseits waren in jeder Klausur etwa gleich stark vertreten. In den Klausuren sind neue Grundsätze der Zusammenarbeit eingeführt, jeweils eine Fülle von Projekten aufgesetzt und zwei unterschiedliche Unternehmensmissionen entwickelt worden.

Bei einem Abschlusstag mit der gesamten Belegschaft sind die vorbereiteten Projekte nach Prioritäten geordnet und Teams übergeben worden, die sich darum beworben haben. Aus den beiden vorbereiteten Unternehmensmissionen ist eine Mission geworden, die für Kunden und Mitarbeiter attraktiv, ja unwiderstehlich ist. Zwischen Vertrieb/Büro und Produktion/Lager gibt es im Selbstwertgefühl und in der Einstellung keine Unterschiede mehr. Bei einem rauschenden Betriebsfest – auch mit Partnern und Kindern – sind die Ergebnisse gefeiert worden.

Einige der besten Fachleute der Konkurrenz sind jetzt glücklich, in der inspirierenden Atmosphäre dieses Unternehmens zu arbeiten. Belegschaft und Umsatz haben sich verdoppelt. Der Marktanteil hat sich deutlich erhöht. Im europäischen Ausland ist ein Zweigwerk errichtet worden. Die Ergebniskennzahlen – auch die pro Kopf der Belegschaft – sind sehr gut.

Einer meiner ehemaligen Studenten hat ein Softwarehaus gegründet und sich von Anfang an von BUSINESS REFRAMING begleiten lassen. Sein Unternehmen ist jetzt als *Top Company* ausgezeichnet worden. Es ist zu einem Cloud Computing Spezialisten geworden, zu dessen Kunden die Mehrheit der DAX-Konzerne gehört.

Zunächst ging es dem Unternehmer darum, den Start hinzubekommen, die ersten qualifizierten und engagierten Mitarbeiter zu motivieren, sich auf dieses Risiko einzulassen und das junge Unternehmen im Markt zu etablieren. Erstes Ziel nach der Unternehmensgründung war es, gemeinsam mit den Mitarbeitern *an Bord* die Servicedienstleistung präzise zu definieren, nach außen zu kommunizieren und die Verantwortlichkeiten so aufzuteilen, dass das Know-how jedes Einzelnen zum Tragen kam.

Nachdem dies gelungen war, wollte das Unternehmen zwei Jahre später ein eigenes Produkt entwickeln und anbieten. Nach der Einführung und Vermarktung des eigenen Produktes wollten der Unternehmer und seine gewachsene Belegschaft das Unternehmen in einen Cloud Computing Spezialisten transformieren.

Jede Phase der Unternehmensentwicklung wurde mit einer 2½-tägigen BUSINESS REFRAMING Klausur gestartet. Am Anfang haben weniger als zehn Personen gemeinsam die Vision für die ersten Jahre entwickelt: Der Unternehmer, seine Frau, sein Bruder und die ersten wenigen Mitarbeiter. Zwei Jahre später hat der Unternehmer mit seinen knapp zwanzig Mitarbeitern in einer weiteren BUSINESS REFRAMING Klausur die am Anfang beschlossene Strategie neu ausgerichtet. Die Investition für ein eigenes Produkt – Personalkosten hochqualifizierter und von diesem Ziel überzeugter Mitarbeiter – war eine gewaltige finanzielle Herausforderung.

Nachdem sich dieses Risiko gelohnt hat, hat eine dritte BUSINESS REFRAMING Klausur etwa vier Jahre später die Transformation eingeleitet. Das Unternehmen ist heute ein gut eingeführter Cloud Computing Spezialist mit eigenen Produkten und mit einem eigenen Rechenzentrum, das von Microsoft und von SAP zertifiziert ist. Die Ertragslage ist ausgezeichnet.

BUSINESS REFRAMING verwandelte einen Existenz gefährdenden, dramatischen Einbruch in eine große Chance. Als der Unternehmer mich anrief, erstickte seine Stimme am Telefon in Tränen. Der Kunde, mit dem 60 % seines Umsatzes erwirtschaftet wurden, hat fristlos gekündigt. Die gelieferten Präzisionsteile hatten Qualitätsmängel. Die Kündigung war rechtlich nicht anfechtbar.

Dem Unternehmen mit 90 Mitarbeitern ging es zunächst ums Überleben. Und dann musste auch verhindert werden, dass ein solcher Einbruch sich wiederholt. Nach Vorgesprächen mit den Einkäufern des Kunden, der gekündigt hatte, mit dem Unternehmer und seiner Familie, haben wir eine Betriebsversammlung durchgeführt. Es war notwendig, den Leiter der Qualitätskontrolle durch einen zuverlässigen Fachmann zu ersetzen.

In einer BUSINESS REFRAMING Klausur haben 28 ausgewählte Mitarbeiter die Arbeitsabläufe neu konzipiert, das gesamte Unternehmen reorganisiert und auch Umsetzungen vorgenommen. Nach der Einführung der vereinbarten Umstellungen folgte eine intensive Begleitung durch einen BUSINESS REFRAMING Coach. Ein Vierteljahr danach fand eine zweite BUSINESS REFRAMING Klausur statt, in der die Änderungen nach vorliegenden Erfahrungen bewertet und teilweise angepasst wurden. Die Prozessverbesserungen führten dazu, dass andere Kunden gewonnen werden konnten.

Zwei Jahre danach wollte der große Kunde, dessen Kündigung alles ausgelöst hatte, zurückkommen. Dazu reichte zunächst die Fertigungskapazität nicht – sie

musste verdoppelt werden. Die damit zusammenhängenden Änderungen wurden in einer weiteren Klausur entworfen und vereinbart. Zum Abschluss gab es ein großes Betriebsfest mit allen Mitarbeitern und ihren Familien.

Drei Jahre später hat sich der Umsatz gegenüber dem Wert unmittelbar nach der dramatischen Ausgangssituation verfünffacht. Auf dem Nachbargrundstück wurde ein weiteres Werksgebäude errichtet. Das Unternehmen hat jetzt mehr als 200 Mitarbeiter. Die Produktivität jedes Mitarbeiters hat sich deutlich erhöht. Von den Anforderungen der Kunden her könnte der Umsatz zu den festliegenden Preisen praktisch unbegrenzt gesteigert werden. Ein weiteres Wachstum ist aber zunächst nicht möglich, weil ausreichend qualifizierte Mitarbeiter kaum zu finden sind. Immer muss die Entwicklung der Menschen dem Wachstum der Märkte vorausgehen.

In all diesen Beispielen war Verantwortung von jedem für das Ganze *der* Schlüssel zum Erfolg. Wer sie übernimmt, wird zum Magneten für das, was er will. Er entwickelt Gestaltungskraft und kann die Entwicklung nach seinen Vorstellungen prägen. Die konsequente Verankerung der persönlichen Verantwortung für das Ganze bei jedem einzelnen Mitarbeiter ist eines der großen Geheimnisse, welches Unternehmen eine gute, sichere und lange Zukunft garantiert.

Der Hersteller von Büromöbelkomponenten hat Verantwortung für seine unternehmerische Zukunft übernommen. Die Belegschaft der stillgelegten Druckerei hat ihr Schicksal selbst in die Hand genommen. Der junge Unternehmer der Verpackungsindustrie hat sein weiteres Leben und die vor ihm liegenden Erfahrungen verantwortungsvoll in seine eigene Zuständigkeit verlagert. Der Softwareunternehmer war verantwortlich für die Entwicklung einer technisch innovativen Zukunft, von der Kunden profitieren. Bei dem Präzisionsteilehersteller hat die gesamte Belegschaft Verantwortung für die Qualität der Produkte übernommen.

Verantwortung ist das Maß für die Kraft zur Veränderung. Wer sich vor ihr drückt, ist ein Knecht. Er wird zum Werkzeug für die Spiele der Meister. Wer sie übernimmt, ist ein Meister. Er setzt die Arbeit an der Schöpfung fort. Für die Zukunft unserer Unternehmen ist es entscheidend, dass viele ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte Meister werden. Es geht darum, den Prozess zu diesem Ziel mit großer Rigorosität in Gang zu setzen und die Energie zu halten, die ihn trägt.

Sie können Verantwortung für Ihr Unternehmen übernehmen, die praktischen Lektionen dieses Buches beherzigen und umsetzen und damit zum Schöpfer einer Zukunft werden, die Ihr Werk ist. Viele Unternehmer, die dieses Buch gelesen und verarbeitet haben, haben das getan und allein hinbekommen. Das kommentierte Literaturverzeichnis am Schluss des Buches weist Sie im Detail auf die Quellen der BUSINESS REFRAMING Methode und unserer Arbeit hin. Sie können

sich dabei aber auch vom BUSINESS REFRAMING Institut unterstützen lassen. Das erhöht die Chance, dass es gelingt.

BUSINESS REFRAMING führt keine neue Mode in den Unternehmen ein. Die naturwissenschaftlichen Grundlagen, aus denen unsere Arbeitsweise abgeleitet ist, haben das Tor zur Weisheit wieder geöffnet. Große Persönlichkeiten hatten diese Erkenntnisse schon vor Jahrtausenden und sie gelten ewig. Was dieses Buch präsentiert, ist nur ihre Wiederentdeckung. Die praktischen Empfehlungen, die ich daraus ableite, sind aber keine Theorie. In fast zwei Jahrzehnten haben sie sich in mittelständischen Unternehmen bewährt.

Der Gewinn ist der Treibstoff im Motor der Unternehmen. Gezündet wird er mit Ideen. Nachhaltige Existenzsicherung ist heute mit Innovationskraft verbunden. Innovationen entstehen, wenn Mitarbeiter offen sein können, human behandelt werden und mutig neue Wege gehen dürfen. Wo diese Bedingungen gegeben sind, finden die Menschen, die so arbeiten das, was alle ersehnen – Firmenchefs, Führungskräfte und Mitarbeiter:

- Sie wollen geliebt und anerkannt werden,
- sie wollen über sich selbst bestimmen und
- sie suchen einen Sinn hinter dem, was sie tun.

In jedem Atom spiegelt sich das ganze Universum und in jedem Mitarbeiter spiegelt sich das ganze Unternehmen.

Sollten Sie nicht die Zeit finden, dieses Buch sorgfältig zu lesen und den Inhalt zu verarbeiten, kann ich Sie beruhigen: Um einen Lichtschalter zu bedienen, müssen Sie nicht verstehen was Elektrizität ist und wie sie funktioniert. Um BUSINESS REFRAMING praktisch umzusetzen, müssen Sie die theoretischen Grundlagen und Hintergründe der Methode nicht kennen. In den ersten fünf Kapiteln wird das alles für diejenigen erklärt und mit Beispielen erläutert, die es verstehen wollen. Die Anwendung aber setzt dieses Verständnis nicht voraus. Als ausschließlich praktisch interessierter Leser können Sie die erste Hälfte des Buches auch überspringen und gleich mit Kapitel sechs beginnen.

Die Praxis von BUSINESS REFRAMING ist einfach, wirkt sehr schnell – oft schon innerhalb weniger Tage – und hat sich fast zwei Jahrzehnten bewährt. In begeisterten dreistündigen Kurzworkshops können Sie die Methode erleben. Buchen Sie online über [www.business-reframing.de](http://www.business-reframing.de). Diese kurzen, einführenden Workshops bieten wir auch Unternehmen an.

Für eine andere Zielgruppe, in einer anderen Preiskategorie und in einem anderen Verlag habe ich es sehr einfach präsentiert. Das kleine Büchlein ist bei J. Kamphausen erschienen als <Anleitung zur Artgerechten Menschenhaltung im

Unternehmern>. „Es ist lange her, dass ich ein so vielseitiges, informatives, inspiratives, aber vor allem auch hilfreiches Buch, mit einer solchen Begeisterung gelesen habe. Sie haben ein wunderbares Werk geschaffen“, schreibt eine Leserin aus Österreich, die sich besonders für die praktischen Übungen bedankt, die den Lesern dort empfohlen werden.

Die Halbwertszeit der Managementmoden und -torheiten, die unsere Unternehmen überrollen, wird immer kürzer – *Mode* nicht in der lateinischen Bedeutung *modus* (das rechte Maß einer Zeit), sondern im Sinne von Abwechslung, wie bei Kleidern oder Kaffeetassen. Dabei ist Substanz von elegant etikettierter Verpackung schwer zu unterscheiden.

Vielleicht warten Sie jetzt noch auf eine Definition von dem, was BUSINESS REFRAMING ist. Es richtet Unternehmen *von innen* neu aus und führt Weisheit in die Zusammenarbeit zwischen Menschen ein. Weisheit hat kein Verfallsdatum, sie bleibt für immer eine wirksame Richtschnur für unser Handeln – auch in unseren Unternehmen. Schließlich ist BUSINESS REFRAMING das, was durch dieses Buch geschieht.

im Sommer 2013

Wolfgang Berger  
BUSINESS REFRAMING GmbH  
Institut für Organisation und Humanes Management  
[www.business-reframing.de](http://www.business-reframing.de)  
Karlsruhe

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Managementmoden sind Modekrankheiten</b> . . . . .	1
<b>2</b>	<b>Integrität ist das einzige Tor zum Erfolg</b> . . . . .	23
<b>3</b>	<b>Unternehmen sind nicht für den Markt da</b> . . . . .	45
<b>4</b>	<b>Erfahrung ist nicht übertragbar</b> . . . . .	67
<b>5</b>	<b>Sachkonflikte gibt es nicht</b> . . . . .	89
<b>6</b>	<b>Organisatorische Macht ist wirkungslos</b> . . . . .	103
<b>7</b>	<b>Unternehmensplanung ist Beschäftigungstherapie</b> . . . . .	125
<b>8</b>	<b>Mitarbeiter sind Resonanzkörper</b> . . . . .	147
<b>9</b>	<b>Unternehmer sind Neuronenkraftwerke</b> . . . . .	169
<b>10</b>	<b>Visionen wirken stärker als Dynamit</b> . . . . .	193
	<b>Fazit: Das Geheimnis der Schöpfung</b> . . . . .	205
	<b>Literatur – kommentiert</b> . . . . .	211
	<b>Danke – Der Anstoß zu BUSINESS REFRAMING</b> . . . . .	235
	<b>Die Autoren</b> . . . . .	239