

Reset I – Unternehmen der Zukunft



©Abbildung: Martina Schöne

Deborah Bichlmeier (Hrsg.)

UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT

Reset Jahrbuch im Epochenumbruch Bd. I

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Umschlaggestaltung: Renate Wettach unter Verwendung eines Design-Entwurfs von Annette Haug und einer NeuroArt-Grafik von Martina Schöne (www.martinaschoene.com)

Fotos und Grafiken: wenn nicht anders angegeben, stammen alle Abbildungen von den jeweiligen Autoren.

ISBN 978-3-911981-00-2 (Softcover)

ISBN 978-3-911981-01-9 (Hardcover)

© Kuntur Verlag Deborah Bichlmeier, Wasserturmstr. 1, 85737 Ismaning, Germany
Ismaning 2025, 1. Auflage

Gedruckt auf alterungsbeständigem, säurefreiem Papier.

Druck: CPI Druckdienstleistungen GmbH, Ferdinand-Jühlke-Straße 7, 99095 Erfurt

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck und Verwendung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Kuntur Verlags.

Verlag, Redaktion: Deborah Bichlmeier, E-Mail: heldenreise@deborah-bichlmeier.com

Lektorat: Dr. Thorsten Cabalo

Herstellung, Satz & Layout: Renate Wettach, M.A., LöwenStern Verlag

www.kuntur-verlag.com

UNTERNEHMEN DER ZUKUNFT

Andreas Enrico Brell

Vorwort

9

Deborah Bichlmeier

Höher – schneller – weiter

11

MENSCHEN MÄRKTE MINDSET

— Unternehmerisches Selbstverständnis und Unternehmensziele —

Carmen Cornelia Haselwanter, MAS

Reset to win

14

— Business, Weiblichkeit und Wohlstand aus der Sicht einer Casino-Direktorin —

RESET TO WIN – Mutig in die Zukunft 16; Die Entwicklungsphase – Fahrplan zu einem erfüllten Leben 18; Weiblichkeit als Gamechanger 19; Gamechanger – Das Spiel deines Lebens verstehen und meistern 20; ALL-ME – Selbstreflexion, die Reise zu mir selbst 21; ALL-IN – Planung für nachhaltigen Führungserfolg 25; ALL-DO – Vom Wissen zur Umsetzung 28; ALL-UP – Gelebtes Wachstum. Persönlich. Unternehmerisch. Menschlich. 31; Fazit: Business, Weiblichkeit und Wohlstand 34

Karin Koehler

Mache Geld zu deinem Freund und erhöhe dein Einkommen

35

— Die unsichtbare Macht der Geldpsychologie —

Glaubenssätze über Geld und Erfolg: Warum der Kopf gegen das Herz verliert 36; Die Entstehung von Glaubenssätzen über Geld 37; Emotionen und Mindset und ihre Wirkung auf finanzielle Entscheidungen als Unternehmer 39; Möglichkeiten zur Überwindung limitierender Geldmuster 43; Vom Konsumenten zum Investor 44

Sabrina Weiss

Wie wir uns die Technik zurückholten

49

— Made in Europe als Realität, nicht als Vision —

Reisebeginn 50; Sieben auf einen Streich 51; Zwangspause mit neuen Perspektiven 52; Ausblick 58

Jörg Dickmanns

Erfolgreich führen – menschlich bleiben

59

— Führung ist mehr als vorgefertigte Methoden —

Warum das klassische Führungsmodell scheitert 60; Der Wendepunkt – Ein neues Verständnis von Führung 63; Ergebnisse 64; 360°-Ansatz: Struktur, Verantwortung und Freiraum schaffen 66

Boris Nedwed

Raus aus dem Lemminge-Modus

68

— Wie menschen-basierte Führung die Arbeitswelt revolutioniert —

Der Ursprung der Lemminge-Mentalität 69; Auswirkungen der Lemminge-Mentalität auf Unternehmen 70; Menschenzentrierte Führung als Innovationsschneise 71; Die Führungskraft als Facilitator 73; Win-Win für Unternehmen und Mitarbeiter 74; Der Weg zur Veränderung 76; Schluss: Arbeitswelt ohne Lemminge 78

Jana Behr, M. A.

Soul-Marketing: authentische Erfolgsstrategie

79

— Echte Kundenverbindungen im digitalen Zeitalter —

Status Quo im Marketing 80; Soul-Marketing: Authentizität in der Markenkommunikation 81; Reflexion und Schlussfolgerungen 87

PERSONALWESEN

— Glaubwürdigkeit, Ausbildung, Bindung —

Mag. Julia Hinterauer

Starke Beziehungen durch Kommunikation und individuellen Umgang mit Menschen

90

— Beziehungen tragen Unternehmen —

Kommunikation – der magische Schlüssel zu starken Beziehungen 91; Die Kunst des individuellen Umgangs – Was Mitarbeiter wirklich brauchen 93; Verhalten beobachten 94; Verhaltenstypen als Schlüssel zum Menschenverständnis 95; Verhalten lesen 95; Leistung einordnen 96; Umgang mit Emotionen 96; Anderer Emotionen verstehen und regulieren 98; Motivation und Eigenmotivation: Der Funke, der überspringt 98

Florian Simbeck	
Klarheit schafft Frieden	100
– Werte und Wertekohärenz: menschliches Fundament von Organisationen –	
Wertekohärenz – Wenn Denken, Sprechen und Handeln eins werden 101; Tradition trifft Innovation 103; Warum Klarheit so wichtig ist 105; Die gesellschaftliche Dimension 111	
Ralf Kemler	
Führen ohne geliehene Macht	114
— Führung für mehr Selbstorganisation —	
Der blinde Fleck der Führungskräfteentwicklung 115; Führung ist Beeinflussung 115; Was ist Macht? 116; Der Mensch – ein Herdentier 117; Führung, Macht und Autorität 119; Transformation für ein neues Führungsverständnis 123; Schluss 126; Literaturverzeichnis 128	
Christina Bolte, MAS	
Spirituelle Verbundenheit im Unternehmenskontext	129
– Wege zur Burnout-Prävention und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs –	
Das spirituelle Konzept der Verbundenheit 130; Burnout-Syndrom 132; Verbundenheit und Burnout – individuell und betrieblich 137; Burnoutprävention: Person und Organisation 137; Grenzen und Gefahren von Spiritualität 141; Literaturverzeichnis 142	
Antje Köhn	
Wechselzeit	144
— Bedeutung der Wechseljahre für Unternehmen —	
Der demografische Wandel: Herausforderungen und Chancen für Unternehmen 145; Productivity Boost Wechseljahre-Programme 147; Wechseljahre-Programme als Treiber für kulturellen Wandel 147	

UTOPISCHE POLITISCHE ÖKONOMIE

— Bestimmungsfaktoren der Epoche —

Daniela Stadler, M. Sc.	
Revolution New Work: Von der Vision zur Alltagskultur	152
– Arbeitsverfassung, Produktivkraftfortschritte, Modernisierungshindernisse –	
New Work 153; Die zentralen Säulen von New Work 156; Herausforderungen und Widerstände 158; Zukünftige Arbeitswelt – Der Mensch im Zentrum 159; Fazit 161; Literaturverzeichnis 163	

Ulrike Keferstein

NULL ist das neue <Alles ist möglich>

165

— Dystopische Reformfantasie: Wiederentdeckung der gegenseitigen Hilfe als allgemeiner Grundsatz kooperativer Gemeinschaften —

Rückblick auf die Katastrophe 2025 und die Wiederherstellung 166; Grundlagen unseres Miteinanders 167; Werte und Prinzipien für eine neue Welt 170; Praktische Transformation 172; Walburga Berger und die Kraft des Mindsets 176

SonJA Müller

Jahrtausende altes Wissen aus Astrosophie und universellen Gesetzen in unserer Zeit

179

— BE your Energy® —

Individueller Entwicklungszyklus 180; Planeten und ihre Wirkung 181; Die universellen Gesetze – Spielregeln unseres Lebens 185; Energielehre und Geschlechterpolarität in der Astrosophie 188; Energiefluss 189; Literaturverzeichnis 189

ANHANG

— Übersichten und Verzeichnisse —

Abbildungsverzeichnis

192

Tabellenverzeichnis

193

Andreas Enrico Brell

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser, in einer Zeit, in der sich die Geschäftswelt mit atemberaubender Geschwindigkeit verändert, halten Sie ein Buch in den Händen, das nicht nur den Puls der Zeit trifft, sondern auch den Weg in eine menschenzentrierte Zukunft weist. *«Reset – Unternehmen der Zukunft»* ist mehr als ein Titel – es ist ein Aufruf zum Handeln, eine Einladung zur Neuausrichtung unserer Unternehmen und unserer Gesellschaft.

Wir leben in einer Epoche tiefgreifender Umbrüche. Die Herausforderungen der Digitalisierung und Globalisierung können überwältigend erscheinen, doch sie bieten auch eine einzigartige Chance zur Wiederentdeckung dessen, was in der Geschäftswelt wirklich zählt. Inmitten dieser Veränderungen besinnen wir uns auf die Werte und Prinzipien, die uns als Menschen im Kern ausmachen. Dieses Buch lädt Sie ein, innezuhalten und dabei sich selbst und das Unternehmen neu zu denken – eine Einladung, die ich Ihnen wärmstens ans Herz legen möchte.

Stellen Sie sich vor, Sie betreten ein Unternehmen der Zukunft. Was sehen Sie? Vielleicht erwarten Sie Hightech und Roboter. Doch was Sie tatsächlich erleben, ist etwas viel Kraftvollereres: Sie spüren Authentizität, Verbundenheit und Vertrauen. Sie erleben, wie alte Weisheiten und moderne Technologie Hand in Hand gehen, wie Führung ohne Machtgehave funktioniert und wie echte Kommunikation Wunder bewirkt. Dieses Buch erzählt von einer sanften Revolution, in der Menschen nicht nur arbeiten, sondern auch aufblühen können.

Die Autoren dieses Werkes zeigen auf eindrucksvolle Weise, dass echte Innovation oft bedeutet, einen Schritt zurückzutreten und mit frischem Blick neu zu beginnen. Sie enthüllen, wie wir den technischen Fortschritt zurück in unsere Hände holen können, ohne wichtige Innovationen zu bremsen. Die Lösungen für viele unserer aktuellen Herausforderungen liegen häufig in Wissen verborgen, das uns schon seit Jahrhunderten zur Verfügung steht. Neu zu denken, erinnert uns daran, dass die Integration dieser Weisheiten in moderne Unternehmensstrukturen zu erstaunlichen Synergien führen kann.

Ein zentrales Thema für Unternehmen der Zukunft ist die authentische Kommunikation. In einer Zeit, in der Vertrauen zu einer knappen Ressource geworden ist, wird es immer wichtiger, echte Verbindungen von Menschen zu Menschen aufzubauen, denn das Herzstück jedes Unternehmens sind seine Menschen.

Ein wesentlicher Teil des Buches widmet sich der Gestaltung einer Arbeitswelt, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Es geht um mehr als nur Produktivität und Effizienz – es geht um eine grundlegende Transformation unserer Arbeitskultur, um eine Kultur, die Verbundenheit, Gesundheit und persönliche Entwicklung nicht als Randerscheinungen, sondern als Kernelemente unternehmerischen Handelns begreift. Hier wird deutlich: Die Zukunft gehört jenen Unternehmen, die verstehen, dass ihre größte Ressource nicht Technologie oder Kapital ist, sondern die Menschen, die mit Leidenschaft, Kreativität und Engagement mitwirken.

Das Wendezeit-Management mit seinem Fokus auf Wechseljahre ist ein herausragendes Beispiel dafür, wie Unternehmen die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ganzheitlich berücksichtigen können. Dies ist ein mutiger Schritt hin zu mehr Menschlichkeit im Arbeitsleben und zeigt exemplarisch, wie ganzheitliches Denken die Unternehmensperformance verbessern kann.

In einer Ära, in der traditionelle hierarchische Strukturen zunehmend hinterfragt werden und Generationen in allen Unternehmensebenen ihre ganz eigenen Vorstellungen von Arbeit, Beruf

ANDREAS ENRICO BRELL

und Leben verwirklichen wollen, brauchen wir Modelle, die auf diesen Wandel vorbereitet sind und auf gegenseitigem Vertrauen basieren. Führung neu zu denken, ist damit eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Unternehmensführung beginnt in diesem Buch bei einer grundlegenden Neuausrichtung unserer Denkweise, Begreifen der Herausforderungen unserer Zeit als Chancen für mehr Menschlichkeit, mehr Sinn und nachhaltigen Erfolg.

Reset ist mehr als nur eine Sammlung von Expertenmeinungen; es ist ein Manifest für eine neue Art, Unternehmen zu betrachten, enthält eine Fülle von Ideen, die Sie inspirieren und vielleicht sogar provozieren werden. Erfolgreiche Unternehmen der Zukunft werden jene sein, die es schaffen, die individuellen Stärken im Unternehmen im Dienste des Ganzen zu entfalten. Dies ist keine Utopie, sondern eine greifbare Vision, die wir gemeinsam verwirklichen können.

Ich lade Sie ein, sich von den Ideen in diesem Buch inspirieren zu lassen und aktiv an dieser Transformation teilzunehmen. *Reset* ist ein Weckruf für all jene, die spüren, dass es an der Zeit ist, Wirtschaft neu zu denken. Lassen Sie uns gemeinsam eine Zukunft gestalten, in der Unternehmen nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sind, sondern auch einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten. Die Zeit für einen Neuanfang ist jetzt – und sie beginnt mit jedem von uns. Möge dieses Buch Ihnen als Inspiration und Wegweiser auf dem Weg zu einer Geschäftswelt dienen, die den Menschen nicht nur im Blick hat, sondern ihn in den Mittelpunkt stellt.

Auf eine inspirierende Lektüre und eine gemeinsame Reise in eine menschlichere Geschäftswelt!

Hamburg, im Mai 2025

Herzlichst, Andreas Enrico Brell



Andreas Enrico **Brell** ist Unternehmer aus Hamburg und blickt auf 30 Jahre Erfahrung im Business zurück. Er unterstützt Selbstständige und Unternehmer dabei, ein starkes Mindset für ein selbstbestimmtes Leben zu entwickeln. Daraüber hinaus lehrt er als Uni-Dozent für Persönlichkeit und Soft-Skills an einer privaten Hochschule. Als Top 10 Trainer für Finanzen im deutschsprachigen Raum zählt er seit Jahren zu den führenden Köpfen in der Erfolgswelt. Er hat mehrere Bücher zum Thema Geld und Mindset veröffentlicht. Zusätzlich betreibt er einen Podcast und eine Online-Akademie, die sich der Weiterbildung von Selbstständigen widmen. Seine Erfahrung und sein Wissen teilt er regelmäßig in Interviews, Beiträgen namhafter Publikationen und in bekannten Medien.
©Foto: Gastwerk Frank Freudenthaler Fotografie



Deborah Bichlmeier

Höher – schneller – weiter

«Höher, schneller, weiter!» war das Motto der letzten Jahrzehnte. Es diente unserer Wirtschaft, der Ausbeutung der Ressourcen, aber auch vieler Menschen auf unserem Planeten, insbesondere aus unterentwickelten Ländern oder mit geringer Bildung. Doch heute steht Deutschland vor der größten Wirtschaftskrise seit 1923. Wir haben uns zwar technisch revolutionär weiterentwickelt – zuletzt durch künstliche Intelligenz –, waren aber ignorant und blind hinsichtlich der achtsamen Nutzung unserer Ressourcen, auch menschlicher Ressourcen.

Unser Bildungssystem ist veraltet; trotz unserer technischen Weiterentwicklung schaffen wir es nicht, unser System auf mehr Achtsamkeit auszurichten und die Ideen und Impulse der «New Work»-Bewegung umzusetzen. Wir verbringen mehr Zeit denn je vor dem Handy, dem Computer oder der Flimmerkiste, Stichwort «Netflixen». Auch der gnadenlose Wettbewerb scheint nicht aufhören zu wollen – immer noch höher, schneller und weiter, obwohl wir nicht die notwendigen Ressourcen besitzen. Nicht nur der Planet ist erschöpft, auch der Mensch.

Im blinden Kampf gegen vermeintlich überall lauernden Wettbewerb und damit gegen jede Einzigartigkeit sägen wir an dem Ast, auf dem wir sitzen, und werden wohl – wenn wir nicht sofort einlenken – schon bald vor einem gewaltigen Trümmerhaufen stehen. Wenn Krankheiten wie Burnout/Angststörungen, Herz-Kreislauf-Beschwerden und Krebs an erster Stelle der Menschheitsplagen stehen und sogar die Weltgesundheitsorganisation bereit vor Stress warnt, ist die Situation längst ernst. Auch die Klimakrise, vor der seit dem «sauren Regen» und dem «Waldsterben» gewarnt wird – seit ca. 1980! –, ist brisanter denn je.

Es sind beide Male hausgemachte Krisen. Wir können uns nicht einmal darauf hinausreden, wir hätten es nicht gewusst. Die Wachstumsdynamik ist für alle unübersehbar in einer Zerstörungsdynamik umgeschlagen. Und das nicht etwa aus irgendwelchen Systemnotwendigkeiten heraus! Wir müssen uns schämen, welches Chaos und welchen Müll wir unseren Kindern und Enkeln hinterlassen. Altersarmut, Alterskrankheiten und Welthunger grassieren seit Jahren; nur sehen die meisten lieber weg.

Die Politik stellt sich blind und taub, taumelt voller Egoismus in den Abgrund, pflegt die eigenen Pfründen und Nebeneinnahmen und nennt Korruption liebevoll «Lobbyismus». Wer jedoch in der Politik, im Bildungssystem oder in der Wirtschaft ernsthaft Verantwortung für ein gedeihliches Zusammenleben tragen will, bricht allein unter der Last auf den eigenen schmalen Schultern zusammen. Was wir heute brauchen, ist eine starke Gemeinschaft und eine Gesellschaft, die endlich begreift, dass Zusammenhalt mehr wert ist als Konkurrenz. Wir brauchen eine Gesellschaft, die Lösungen findet und sie in die Realität umsetzt.

Nicht nur wir Menschen stehen vor dem Burnout, sondern auch unser Planet Erde, den wir sukzessive vergiftet, ausgebeutet und ausgenutzt haben (und es immer noch tun). Gerade der Handel mit ungenutzten CO₂-Ausstoß-Zertifikaten ist ein Hohn. Wer Emissionszertifikate hinzukaufen muss, sorgt bei emissionsarmen Unternehmen für Zusatzgewinne, die nichts mit deren Tätigkeit zu tun haben. Wie ignorant wollen wir noch sein? Welche Zwecke verfolgen solche vermeintlich marktwirtschaftlichen Instrumente in Wirklichkeit?

In Wirklichkeit benötigen wir dringender denn je Achtsamkeit, Gemeinschaft, Rücksicht, Respekt und Wertschätzung und müssen sie in die Tat umsetzen – heute, nicht erst morgen!

MENSCHEN MÄRKTE MINDSET

**— Unternehmerisches Selbstverständnis und
Unternehmensziele —**

Carmen Cornelia Haselwanter, MAS

Reset to win

— Business, Weiblichkeit und Wohlstand aus der Sicht einer Casino-Direktorin —

Summary Verantwortung zu übernehmen, für seine Prinzipien einstehen und eigene Wege zu gehen, wurde im Elternhaus aktiv vorgelebt und prägte bereits in jungen Jahren Haltung und Handeln. Auf langjährigen Auslandsaufenthalten reifte der Grundsatz „Passion for People“ – die tiefe Freude an der Begegnung mit Menschen und dem Wirken für sie, in Verbindung mit einem feinfühligen, weiblichen Gespür für Situationen als Fundament gelebter Wirksamkeit und Erfolg. Der Wohlstand als innere Haltung – die bewusste Akzeptanz von Fülle und Reichtum – entwickelte sich erst später, mit der Erkenntnis, dass Geld letztlich nichts anderes als reine Energie ist. In diesem Kontext entwickelte Carmen Haselwanter – als einzige weibliche CEO eines internationalen Spielbankenkonzerns – ein Führungsmodell, das auf Selbstreflexion sowie innerer Klarheit basiert und einen wirkungsvollen, nachhaltigen Interessensaustausch fördert. Der durch Corona bedingte Stillstand wurde dazu genutzt, um die ALL-IN-Mastery® Methode als ganzheitlichen Kreislauf der Persönlichkeitsveränderung auszuarbeiten. Weiblichkeit im Business wird hierbei als bewusstes Statement verstanden – ein Zugang, der den Menschen, aus denen jedes Unternehmen besteht, auf Augenhöhe begegnet. Vertrauen, Verbindung und Vision bilden dabei die zentralen Bühnen, auf denen menschliches Handeln stattfindet. Um dem Spiel eine neue Richtung zu geben – also zum Gamechanger zu werden – bedarf es einer bewussten Rückbesinnung auf das eigene Potenzial. Nur so lassen sich unter wahrscheinlichkeits-gesteuerten Bedingungen Entscheidungen treffen, die Wachstum und Veränderung nicht nur anstoßen, sondern auch auf weitere Beteiligte ausweiten. Wer bewusst führt, klar kommuniziert und über ein klares Selbstverständnis verfügt, wird gerade in Zeiten des digitalen Wandels zum natürlichen Rollenmodell. Es geht nicht länger darum, lediglich zu funktionieren – vielmehr eröffnet sich die Möglichkeit, aktiv und bewusst zu gestalten. Voraussetzung dafür ist das Vertrauen in die eigene innere Stimme: Intuition bringt grundlegende Zusammenhänge ans Licht, die sich der rein analytischen Betrachtung entziehen, und ermöglicht es, mithilfe emotionaler Intelligenz auch zwischenmenschliche Dynamiken zu erfassen – eine ausgeprägte weibliche Stärke, insbesondere in der Strategieanpassung und Begleitung von Teams. Ein inspirierender Führungsstil schafft Vertrauen, fördert Motivation und steigert die Leistungsbereitschaft – denn Teammitglieder, Kunden und Gäste spüren, wenn ein Unternehmen von klaren Werten und einer authentischen Vision getragen wird. Zu dieser Form der Führung gehört ein Verständnis von Wohlstand, das über beruflichen Erfolg hinausgeht – als Ausdruck persönlicher Freiheit und gelebter Lebensfreude. Dazu zählen eine gesunde Haltung zu materiellem Reichtum und eine offene, wertschätzende Kommunikation über Geld – ein Thema, das vielen Frauen gerade in der Einschätzung der eigenen Leistung noch schwerfällt. Erst bewusstes Geldmanagement schafft Sicherheit, Selbstbestimmung und emotionale Stabilität. Wachstum, weibliche Führung und Fülle sind keine Gegensätze, sondern natürliche Prinzipien, die sich zu einem tragfähigen Führungsverständnis verbinden.

Zitervorschlag Haselwanter, Carmen Cornelia (2025): Reset to win. Business, Weiblichkeit und Wohlstand aus der Sicht einer Casino-Direktorin, in: Deborah **Bichlmeier** (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 14–34 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Ein Unternehmenskind im eigentlichen Sinne bin ich nicht. Meine Eltern, Nachkriegskinder, waren hart arbeitende Menschen, die sich ihren Traum vom Eigenheim inmitten des kleinen Dorfes, in dem mein Vater als eines von 11 Kindern aufwuchs, erfüllten. Dort wuchs ich als Sandwich-Kind auf und lernte früh, meinen Platz in dieser Welt zu finden. Von meinen Brüdern lernte ich, wie man Baumhäuser baut, verteidigt und wie man sich eine treue Gefolgschaft aus Cousins aufbaut. Wir Mädchen waren in der Unterzahl, was ... nicht immer ganz

leicht war. Aber das hinderte uns nicht daran, uns mit List, Kreativität und manchmal auch mit lautstarker Entschlossenheit zu behaupten. Was uns an Kraft und Größe fehlte, machten wir mit klugen Ideen und erforderlichen Lösungen wett.

Mein Vater war ein begnadeter Kommunikator. Seine Fähigkeiten, auf Menschen zuzugehen und diese mit Leichtigkeit abzuholen, setzte er als Versicherungsvertreter für ein angesehenes Unternehmen in den österreichischen Farben – Rot, Weiß, Rot – ein. Schon als Kind liebte ich es, ihn bei seinen

Außendiensteinsätzen zu begleiten. Fasziniert beobachtete ich, wie er Gespräche mit Leichtigkeit führte, achtsam zuhörte und scheinbar mühelos Lösungen präsentierte, die seinen Kunden ein Lächeln ins Gesicht zauberten. In seinem Auto lagen stets Visitenkarten von ihm. »Was ist ein Oberinspектор?«, fragte ich, als ich die Berufsbezeichnung unter seinem Namen las. »Ach, das ist nur ein Titel«, beschwichtigte er. »Viel wichtiger ist es, was du für die Menschen, dein Unternehmen und dein Umfeld tust. Was du effektiv bewirkst, ist, was wirklich zählt.« Ich schrieb diesen Hinweis als dreizehnjähriges Mädchen in mein Tagebuch.

Viele Jahre später erlebte ich in St. Moritz, welche nachhaltigen Spuren mein Vater bei anderen Menschen hinterlassen hatte. Ich traf auf einen Geschäftspartner, dessen Gesicht aufleuchtete, als er erfuhr, wer mein Vater war. »Du bist die Tochter von Hans? Das kann ich kaum glauben!«, rief er aus. Seine Stimme war voller Wärme und Anerkennung. Er erzählte mir von einem Motorradunfall in seiner Jugend. Voller Panik hatte er damals meinen Vater um Hilfe gebeten, weil er sich nicht traute, seinem eigenen Vater die Wahrheit zu sagen. Mein Vater begleitete den jungen Mann nach Hause, stellte sich mit ruhiger Stimme und eindrucksvollen Worten vor dessen Vater und schaffte es, die Situation zu entschärfen. Statt lautstarker Vorwürfe folgte ein Moment der Erleichterung, als der Vater des Jungen sagte: »Zum Glück ist dir nichts passiert. Das ist das Wichtigste.« Der Geschäftspartner beendete die Geschichte mit glänzenden Augen und einem Lächeln auf den Lippen: »Dein Vater hat mir damals nicht nur geholfen, sondern mir auch beigebracht, was Vertrauen und Menschlichkeit wirklich bedeuten. Und ja, mein erstes Auto – ein cooler Ford GTI – war dann natürlich bei ihm versichert!«

Mir wurde erst viel später klar, dass mein Vater mir etwas sehr Wertvolles gelehrt hat: die Bedeutung von Kommunikation, Vertrauen und echter Verbindung zu anderen Menschen. Mein Vater hat Dienstleistung, Service und Lösungen verkörpert, die das Unternehmen, für das er arbeitete, mit Überzeugung, Begeisterung und Passion repräsentierten. So war mein Vater die Anlaufstelle für Menschen, die ihr Haus, Fahrzeug, Eigentum, ihre Gesundheit absichern wollten. Im Umkreis von hunderten Kilometer war mein Vater mehr als nur ein Vertreter – er war das Herz und die Seele eines Unternehmens, das auf einer guten Zukunft aufbaute. Was mein Vater mit Leib und Seele über 40 Jahre getan hat, war nicht einfach nur ein Job – es war seine Berufung. Mein Vater war das Gesicht des Unternehmens der Zukunft. Denn weise Menschen investieren in die Zukunft. Unternehmen der Zukunft brauchen Menschen, die sich nicht nur mit ihren Fähigkeiten, sondern mit ihrem ganzen Wesen einbringen

Als meine Mutter geboren wurde, waren Frauen primär für Haushalt und Kindererziehung zuständig. Wenn eine verheiratete Frau in den 1970er-Jahren arbeitete, wurde dies meist lediglich als Ergänzung zum Einkommen des Mannes toleriert, aber nicht wirklich ernstgenommen. Die Bildungschancen für

Frauen waren begrenzt. Technische und wissenschaftliche Berufe blieben ihnen verwehrt. Meine Mutter hätte gerne Architektur studiert, aber sie durfte nicht, da das Studienprivileg vorrangig ihren Brüdern erteilt wurde. Auch die rechtliche Lage war in vielen Ländern nicht zufriedenstellend. Bis in die 1970er-Jahre durften Frauen ohne die Zustimmung ihres Ehemannes in Deutschland und der Schweiz weder einen Arbeitsvertrag unterschreiben noch ein eigenes Bankkonto eröffnen.

Meine Mutter war keine Frau, die klein beigab. Sie zeichnete die Grundrisse für ihr Traumhaus und packte mit an, schlepppte Ziegel und half beim Bau – eine zierliche kleine Frau. Ihre Überzeugungskraft und ihr Wille waren unerschütterlich. Eine weitere Passion meiner Mutter galt den Zahlen. Sie brillierte im Kopfrechnen, und diese Fähigkeit kam ihr sehr zugute, als sie als engagierte und beliebte Zahlkellnerin sowohl im Inland als auch im Ausland erfolgreich arbeitete. Als sie meinen Vater kennen und lieben lernte, übernahm sie die «Geschäfte» im Haus. Sie kümmerte sich um alles – auch um die Bankkonten –, hielt meinem Vater den Rücken frei, übernahm die Erziehung von uns drei Kindern. Da wir täglich zu unterschiedlichen Zeiten aus der Schule kamen, kochte sie für jeden von uns separat. Nebst Hausfrau und Mutter war sie ebenso Mentorin, Lehrerin und unsere persönliche Ärztin, die mit Pflastern und Küssen jede Wunde heilte. In meinen Augen eine beeindruckende Frau und erst recht eine Facility Managerin par excellence. Sie prägte uns Kindern ein: *Kann ich nicht, gibt es nicht! Du kannst alles erreichen. Alles liegt in deinen Händen.* Diese Worte begleiteten uns wie ein Mantra durch unsere Kindheit, prägten unser Selbstbewusstsein und unseren Glauben an die eigenen Fähigkeiten nachhaltig.

Meine Mutter setzte ihre Stimme und Meinung auch politisch ein. Sie wollte sicherstellen, dass Frauen in Unternehmen der Zukunft mehr Chancen und Möglichkeiten bekamen, als es ihrer Generation vergönnt war. Sie tat sich mit anderen starken Frauen zusammen, um gemeinsam für die Rechte von Frauen, Müttern und Großmüttern einzutreten. Denn sie wusste: Ohne Frauen gäbe es keine Menschen und keine Unternehmen – schlachtweg keine Zukunft. Sie unterstützte mich, als ich als Minderjährige allein ins Ausland wollte. Sie half mir, über eine Agentur eine Au-pair-Familie zu finden, die erste von sieben Anlaufstellen in London. In der kleinen Tiroler Heimatgemeinde wurde sie als Rabenmutter verurteilt. Wie kannst du nur deine Tochter mit 17 Jahren nach London gehen lassen... Allein? Wer weiß, was da alles passiert. Was bist du nur für eine Mutter? Solche Mütter unterstützten den Wunsch ihrer Töchter nach Freiheit und Selbstbestimmung nicht; die jungen Frauen ergaben sich oft in ihr Schicksal.

Die Ungewissheit, ob es der Tochter in der fremden Stadt gutging, muss zermürbend gewesen sein. Ohne Handys und E-Mails war ein Lebenszeichen in Form eines Briefes oft eine Woche oder länger zum Empfänger unterwegs. Als Jugendliche erkennt man oft nicht die Opfer, die unsere Eltern für uns bringen. Rückblickend weiß ich, welch kostbares Geschenk ich von meinen Eltern mitbekommen habe. Schon in jungen

Karin Koehler

Mache Geld zu deinem Freund und erhöhe dein Einkommen

— Die unsichtbare Macht der Geldpsychologie —

Summary Unser Umgang mit Geld ist nicht von rationalen Überlegungen, sondern von unbewussten Verhaltensweisen, Unbehagen geprägt, wurde uns von Kindesbeinen an eingeredet. Geld gilt als sauer verdient und doch zugleich einziger relevanter Bewertungsmaßstab menschlicher Leistung und vielleicht sogar menschlicher Würde. Die Geldpsychologie ist also von Emotionen geprägt, und sogar führende Investoren müssen sich erst mühsam davon befreien, zumal finanzielle Bildung im Bildungssystem ausgeblendet wird. Geld gilt als unanständiges Thema, doch zugleich wird unrealistischer Luxus in den Medien als Lebensstil gepriesen (was wohl nur zwei Seiten einer Medaille sind). Tatsächlich ist unser Verhältnis zum Geld und zum Beruf meist über Generationen hinweg in der Familie überliefert und damit nur schwer zu beeinflussen. Jedoch müssen gerade Unternehmer ihre starren Denkmuster auch hinsichtlich des Geldes überwinden und eine Wachstumsgesinnung («growth mindset») entwickeln, Traditionen in Frage stellen und bereit sein, Fehler als Lernerfahrungen zu betrachten, auf der aktiven Suche nach Geschäftschancen also bewusst kalkulierte Risiken eingehen. Anders ist geschäftliche Entwicklung nicht möglich. Es gilt, typische Denkfälle zu vermeiden, vor allem aber ein geringes Selbstwertgefühl aufzuheben und sich dann zielgerichtet kontinuierlich weiterzubilden und sich mit Gleichgesinnten zu umgeben und regelmäßig auszutauschen. Vorgestellt werden konkrete Übungen und Routinen zur Überwindung limitierender Geldmuster sowie Tipps und Tricks automatischer Investitionspläne und kreativer Monetarisierung von ungenutztem Besitz oder Freizeitaktivitäten – auf dem Weg vom Gesinnungssprung vom Konsumenten zum Investor.

Zitierungsvorschlag **Koehler, Karin** (2025): Mache Geld zu deinem Freund und erhöhe dein Einkommen. Die unsichtbare Macht der Geldpsychologie, in: Deborah **Bichlmeier** (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 35–48 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

»Geld ist die einzige Macht, vor der die gesamte Menschheit auf die Knie fällt.«
(Euripides)

Reden wir über Geld – getreu dem Motto »Liebling, wir müssen reden!« Den meisten wird bei diesem Satz mulmig. Geld ist ein zentrales Element unseres Lebens. Interessanterweise ist es bei vielen Menschen im ersten Moment negativ besetzt. Hingegen wird mit dem Austausch eines einzigen Buchstaben aus «Geld» «Gold» – das in uns ein Gefühl der Wertigkeit auslöst. Mit Geld verfügen wir über ein Mittel, um unsere Grundbedürfnisse zu erfüllen, Träume zu verwirklichen und Lebenssicherheit zu schaffen. Und doch ist die Beziehung zu Geld für viele alles andere als harmonisch. Bei den meisten Streitigkeiten im Privatleben wie im beruflichen, unternehmerischen Umfeld geht es um das «liebe Geld».

Oft stehen unsere Gedanken zu Geld im Zeichen von Konflikten, Unsicherheiten und negativen Emotionen. Wie beeinflussen tief verwurzelte Überzeugungen und unbewusste emotionale Muster unseren Umgang mit Geld; welche Bedeutung hat die Psychologie? Viele Menschen haben eine schwierige Beziehung zu Geld, von individuellen Erfahrungen, kulturellen Einflüssen und familiären Prägungen geformt. Viele erleben Geld als Quelle von Stress, Angst oder Schuldgefühlen,

fühlen sich von finanziellen Zwängen beherrscht. So streben sie nach mehr Geld, empfinden jedoch Unbehagen im Umgang damit. Im schlimmsten Fall können sich diese negativen Gefühle in Verhaltensweisen wie chronischem Sparzwang, unkontrollierten Ausgaben oder Vermeidung finanzieller Entscheidungen äußern. Schon sind wir anfällig für Parolen wie «Geiz ist geil». (Immerhin ist Sparzwang weniger existenzgefährdend als Verschwendungsangst.)

Unter diesen Einflüssen können Menschen kein rationales Verhältnis zu Geld entwickeln. Es wird mit Gefühlen oder gar Tabus besetzt. Hier einige Beispiele:

- *Überforderung* Menschen fühlen sich von der Komplexität finanzieller Entscheidungen überwältigt. Das kann zu Vogel-Strauß-Mentalität und Vermeidungsverhalten führen.
- *Schuld und Scham* Wer finanziell scheitert, erlebt häufig Scham, da Geld als Symbol für Erfolg gilt. Paradoxerweise können Wohlhabende Schuldgefühle entwickeln, weil sie mehr haben als andere.
- *Wechselwirkung* Manche sehen Geld als Schlüssel zu

Freiheit und Glück. Gleichzeitig wird es als Quelle von Problemen und moralischen Konflikten wahrgenommen.

Historische Perspektive: Arbeit gegen Lohn = Geld Die heutige Beziehung zu Geld hat historische Wurzeln. Am Anfang sprach man von ‹Boden›, ‹Arbeit› und ‹Kapital› als Produktionsfaktoren. Das Wort ‹Geld› entwickelte sich erst nach und nach, da in manchen Ländern das Metall für Münzen zur Neige ging und stattdessen Papier mit Hoheitszeichen als Tauschmittel Verwendung fand. Ein eindeutiger Ursprung des Wortes ‹Geld› ließ sich nicht finden. Es signalisiert, dass etwas ‹gilt›. Wer Geld hat, besitzt gleichzeitig viel ‹Geltung›.

Seit der Industrialisierung wurde Arbeit zunehmend mit monetärer Entlohnung gleichgesetzt. Geld wurde zur dominanten Einheit, um den Wert menschlicher Arbeit zu messen. Diese Entwicklung prägte unser Verständnis von Leistung und Erfolg: Wer hart arbeitet, sollte finanziell belohnt werden.

Doch dieser einfache Zusammenhang ignoriert, dass gesellschaftliche Strukturen, ungleiche Chancen und persönliche Glaubenssätze ebenfalls eine entscheidende Rolle spielen. Die Idee ‹Arbeit gegen Lohn› führte zu einer tief verankerten Vorstellung, dass Geld primär durch harte Arbeit verdient werden kann – ein Glaubenssatz, der bis heute viele Menschen in ihrem finanziellen Denken einschränkt.

- *Agrargesellschaft* Einst war Besitz an Land gebunden. Geld spielte eine untergeordnete Rolle, und der Wert eines Menschen wurde durch Arbeitskraft und soziale Bindungen bestimmt.
- *Industrielle Revolution* Mit der Einführung von Lohnarbeit begann eine enge Verknüpfung von Zeit, Arbeit und Geld. Der Satz »Zeit ist Geld« entstand.
- *Kapitalistische Werte* Geld wurde zum zentralen Maßstab für Erfolg, während Ungleichheit akzeptiert oder gar gerechtfertigt wurde.

Glaubenssätze über Geld und Erfolg: Warum der Kopf gegen das Herz verliert

»Geld allein macht nicht glücklich. Geld ist die Wurzel allen Übels. Reiche Menschen sind gierig. Man muss hart arbeiten, um erfolgreich zu sein. Geld kommt nur zu denen, die es verdienen.« Solche Glaubenssätze, die wir von Geburt an in der Schule, Freizeit und Beruf immer wieder und immer wieder gehört haben, beeinflussen unsere Geldwahrnehmungen und Geldentscheidungen. Sie können als mentale Barrieren wirken, die uns daran hindern, finanzielle Möglichkeiten zu erkennen oder zu ergreifen. Wer beispielsweise glaubt, dass Reichtum mit Gier gleichzusetzen ist, wird unbewusst Strategien sabotieren, die zu finanzieller Fülle führen könnten. Glaubensmuster lenken unsere Entscheidungen wie eine unsichtbare Hand, ziehen sich wie ein roter Faden durch unser Leben, entscheiden über Erfolg und Misserfolg im Umgang mit unserem Vermögen.

Emotionen spielen eine zentrale Rolle in der Geldpsychologie. Angst, Neid, Wut, Schuld, Scham, Minderwertigkeitsgefühl, Stolz sind Gefühle, die unser Verhalten stärker beeinflussen als rationale Überlegungen. Studien zeigen, dass Menschen in Stresssituationen dazu neigen, impulsive finanzielle Entscheidungen zu treffen, wie etwa unüberlegte Investitionen oder übermäßige Sparsamkeit. Wer mit dem Satz »Geld macht nicht glücklich« aufgewachsen ist, wird sich bei unerwartetem Empfang eines höheren Geldbetrags unsicher fühlen, das Geld schnell ausgeben, vielleicht falsch investieren. Ein anderes Beispiel ist der Kaufrausch als Kompensation, um Bedürfnisse wie Anerkennung, Einsamkeit, Trost zu erfüllen.

Finanzielle Bildung allein reicht nicht aus, um solche unüberlegten Reaktionen einzudämmen. Vielmehr

müssen wir uns auch unserer inneren Einstellungen bewusstwerden, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Sobald wir diese Mechanismen erkennen, können wir eine erfolgversprechendere Beziehung zu Geld entwickeln, bewusster mit unseren Ressourcen umgehen, finanzielle Chancen nutzen und Geld als Freund betrachten.

Unser finanzielles Verhalten folgt wiederkehrenden Mustern aus unseren frühen Lebensjahren, vielleicht Angst vor Mangel und daher exzessives Sparen oder Risikovermeidung (Geld als knappes Gut) oder emotionale Leere, kompensiert durch übermäßige Ausgaben (Geld als Mittel zur kurzfristigen Befriedigung). Solche Muster können durch bewusste Reflexion erkannt und verändert werden, sobald man sich eigene Gewohnheiten im Umgang mit Geld bewusstmacht und ihre emotionalen Auslöser versteht.

- *Sparzwang* Manche sparen exzessiv, aus Angst, in der Zukunft nicht genug zu haben – oft auch dann, wenn sie es finanziell gar nicht nötig haben.
- *Verschwendungen* Andere geben Geld sofort aus, weil sie glauben, dass sie es ohnehin nicht halten können oder sollen.
- *Schuldenzyklen* Wieder andere geraten in Schulden, weil sie kurzfristige Bedürfnisse über langfristige Stabilität stellen.
- *Investitionsblockaden* Der Glaube, dass Geld ‹unsicher› oder ‹nur für Experten› ist, hindert viele daran, Vermögen aufzubauen.

Die gute Nachricht ist: Solche Muster können durch bewusste Reflexion erkannt und verändert werden. Ein wichtiger erster Schritt dazu ist, sich die eigenen Gewohnheiten im Umgang mit Geld bewusst zu machen

Sabrina Weiss

Wie wir uns die Technik zurückholten

— Made in Europe als Realität, nicht als Vision —

Summary Bei unserem Einstieg in die elektronische Ergebnisdarstellung mithilfe von Signalgeräten bei großen Kampfsportturnieren war minderwertige Hardware die entscheidende Hürde – vor allem die Druckknöpfe. Der Softwareentwickler wollte damals keine Eigenentwicklung, und so wurden die Prototypen zu Hause auf dem eigenen 3D-Drucker erstellt und bewährten sich sogleich auf einem Olympia-Qualifikationsturnier mit 2.000 Teilnehmern. Eine Serienproduktion in geringen Stückzahlen war in Österreich nicht möglich, und so wurden Einzelteile in China bestellt – mit einem frustrierenden Kommunikationsaufwand und zu abschreckenden Transportkosten – und dann in der heimischen Handmanufaktur montiert. Die Corona-Ausgangsbeschränkungen machten diesen Erfolg zunichtete, doch kam die *World Karate Federation* bald darauf auf die positiven Erfahrungen zurück und erteilte einen Auftrag für die weltweite Digitalisierung einer der beiden Karate-Disziplinen (Kumite) – diesmal mit robusten Druckknöpfen. Eine Herstellung in Österreich (überhaupt Europa) war immer noch nicht möglich; viele vermeintliche europäische Hersteller waren in Wirklichkeit nur Importeure aus China, wobei nicht einmal die Auftragserteilung nach Konstruktionsplänen klappte. Die Lieferung wurde im letzten Moment abgesagt; eine hohe Vertragsstrafe wurde fällig. Der Druck war auch persönlich fast nicht mehr auszuhalten. Mit Familie und Freunden wurden noch ein letztes Mal Geräte in der heimischen Handmanufaktur zusammengebaut. Sie bestanden ihre Feuertaufe bei einem Turnier in Dubai trotz anfänglich erheblicher Skepsis unter den Schiedsrichtern (zudem starker elektromagnetischer Entladungen im Gebäude durch einen defekten Generator). Dann kam als nächstes Produkt ein fester Köcher im Bogenschießen, in dem die Pfeile nicht umherpurzeln und dabei verlorengehen, wiederum eine Eigenentwicklung aus der Erfahrung im Prototypenbau. Nun fanden sich in Österreich und Deutschland endlich auch Hersteller für kleine Stückzahlen, die sich zudem mit viel Engagement an der Produktentwicklung beteiligten und ihre handwerklichen Erfahrungen mit Werkstoffen einbrachten. Auch anderswo in Europa zeigen sich zuletzt partnerschaftliche Unternehmensnetzwerke – auch in schwierigen Zeiten. Sie beruhen auf dem Modell einer regionalen Wertschöpfungskette und damit einem Geschäftsmodell von handwerklicher Qualität und Nachhaltigkeit anstelle von anonymen Lieferketten und Ausbeutung von Billigarbeit.

Zitierungsvorschlag Weiss, Sabrina (2025): Wie wir uns die Technik zurückholten. Made in Europe als Realität, nicht als Vision, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 49–58 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

MADE IN CHINA – wann hast du zuletzt ein Produkt ohne dieses Etikett in den Händen gehalten? Es kommt kaum noch vor. Eine Flut chinesischer Waren gehört zu unserem Alltag, umgibt uns. Für viele wirkt die Vorstellung, Dinge hier in Europa herzustellen, fast nostalgisch – wie eine Erinnerung an früher. Anders würden wir öfter Labels sehen wie **MADE IN GERMANY**, **MADE IN AUSTRIA** oder **MADE IN ITALY** – in der Elektronikbranche, in der ich tätig bin, ein Relikt aus alten Zeiten. Anfangs war es wie ein Märchen: China, das Land der unbegrenzten Produktionsmöglichkeiten, sollte all unsere Ideen

wahr werden lassen – ein Markt, dessen Größe und Effizienz uns versprach, dass wir dort »glücklich bis ans Ende ihrer Tage« werden würden. Doch die Realität stellte uns vor zahllose wenig märchenhafte Herausforderungen. Statt eines Happy Ends fanden wir in China Hürden und verdeckte Fallen, die uns allmählich bewegten, unsere Ansätze zu überdenken. Wo wollten wir als europäische Unternehmer stehen, wie unseren eigenen Weg gestalten? – einen Weg, der sich nicht am günstigsten Anbieter orientiert, sondern an unseren Werten.

Reisebeginn

Eine lichtdurchflutete Arena, geschmückt mit bunten Flaggen und Bannern, in der sich die besten Kämpfer Europas auf mehreren Kampfflächen maßen, die Luft erfüllt von Schweiß, Adrenalin und allgegenwärtigem tosendem Lärm – für die Zuschauer auf der Tribüne ein aufregendes Turnier, für mich eine Nervenprüfung, während ich durch die Halle hetzte.

»Es geht wieder nicht!«, rief einer der Schiedsrichter über den Lärm hinweg, und ich sah, wie er ungeduldig auf die Anzeige deutete, die schon wieder keine Trefferpunkte zeigte. Ich atmete tief ein, versuchte, meine Panik in Schach zu halten und eilte erneut zur Matte. Kabel prüfen, Geräte neu starten, alle Verbindungen kontrollieren! – in der Hoffnung, dass der Fehler nicht wiederkehrte.

Kaum war eine Kampffläche wieder stabil, fuchtelte auf der nächsten schon wieder ein Schiedsrichter wild nach Hilfe. Der Lärm, das Gedränge, die verzweifelt auf mich gerichteten Blicke der generierten Schiedsrichter – als halte ich den Zauberschlüssel in der Hand – kontrahierten zu einem Tunnelblick. In meinem Kopf nur eine verzweifelte Frage, ein innerliches Flehen: Warum funktioniert es nicht einfach? Warum hänge ich in diesem Albtraum?

Ich spürte den Druck auf mir lasten, bei jedem Schritt, bei jedem Blick der anderen. Jeder rief, wartete, forderte Antworten, die ich nicht hatte. »Können wir das Turnier überhaupt zu Ende bringen?«, hörte ich jemanden fragen. Als würde die Technik selbst einen Wettkampf gegen uns führen, einen, den wir nicht gewinnen konnten. Und ich, mitten in diesem Chaos, spürte nur den drängenden Wunsch: Lass das hier einfach vorbei sein. Das will ich nie wieder erleben.

Als sich die Halle nach einem endlosen Tag leerte und der Lärm verklang, hatte ich nur einen Gedanken. Ich rief Roman an und ließ meinem Frust freien Lauf. »Diese Technik ist die Hölle. Ich will das nie wieder durchmachen! Warum gibt es kein System, auf das man sich wirklich verlassen kann?« Er schwieg einen Moment. Dann hörte ich seine ruhige Stimme: »Wir können es besser. Warum entwickeln wir nicht ein richtig gutes System, das auch wirklich funktioniert?« Es klang einfach; es war der richtige Weg: Ein durchdachtes System, auf das man sich wirklich verlassen kann – Roman meinte das ernst. Er schafft Lösungen, die halten, was sie versprechen. Er würde die Dinge nicht nur reparieren – er würde sie von Grund auf besser machen.

Eine Woche später saßen wir mit dem Firmeninhaber des Unternehmens zusammen, das die weltweit führende Software für den Kampfsport entwickelt hatte und die Hardware für die Schiedsrichter von einem externen Anbieter bezog. »Wir haben das Problem in Maribor gefunden,« sagte er, als wäre die Lösung ein offenes Geheimnis. Es waren die verfluchten Druckknöpfe.

Roman musste schmunzeln, als er die Knöpfe inspizierte. Diese Dinger, konzipiert für ein paar Handgriffe hier und da, sollten den ganzen Tag lang den Belastungen eines Turniers standhalten? Schiedsrichter, die bis zu 100 mal am Tag auf denselben Knopf drücken – das war, als würde man erwarten, dass eine Plastikschaufel einen Brunnen gräbt. Es musste schiefgehen. Wir skizzierten unseren Alternativvorschlag, aber er wollte nichts davon hören: »Es gibt genug Systeme am Markt«, als wäre damit alles gesagt, das Thema erledigt.

Unser Entschluss stand fest: »Wir wissen, dass wir es besser können – und wir werden es jetzt einfach tun.« Natürlich ist es leicht, so etwas zu sagen. Es tatsächlich in die Tat umzusetzen, ist eine ganz andere Geschichte. Wir hatten keine Ahnung, was uns bevorstand und welche Herausforderungen wir uns da aufgeladen hatten. Rückblickend kann ich sagen, dass der Weg härter war, als ich es mir je vorgestellt hätte. Doch heute, wenn ich unser Ergebnis sehe, bin ich mehr als stolz darauf.

Den ersten Prototypen hatten wir zusammengeschustert – eine einfache 3D-gedruckte Box mit zwei Knöpfen, notdürftig eingeklebt, und einem ›Display‹ – ein bedrucktes Stück Papier. Funktional? Keineswegs. Schön? Ganz sicher nicht. Doch ich schummelte ihn heimlich auf der Weihnachtsfeier der Eventmanager und der Softwarefirma ein. Roman wollte ihn nicht zeigen – als Perfektionist tat er sich schwer, dieses unfertige, provisorische und vor allem hässliche Ding zu präsentieren. Roman achtete auf jedes Detail, verliebte sich in die Qualität und ließ nicht locker, bis alles stimmte. Doch ich spürte, dass die Idee gut ankommen würde. Das Umfeld, die Expertise der Anwesenden passten; sie würden das Potenzial erkennen und nicht auf die Verpackung achten. Also nahm ich den Prototyp und reichte ihn von Hand zu Hand. Wir sahen erstaunte und begeisterte Gesichter. Die Fragen ließen nicht lange auf sich warten. »Wann bekommen wir das System? Ab wann ist das verfügbar?«

Sieben auf einen Streich

Unser erster echter Prototyp war bald fertig – das Gehäuse immer noch alles andere als schön, aber es erfüllte seinen Zweck: Alle technischen Komponenten waren integriert, und wir konnten das System auf Herz und Nieren testen. Die Software des Herstellers war eingebunden, und wir würden es bald erstmals bei einem echten Turnier zum Einsatz bringen. Sieben Geräte brauchten wir – sieben Mal volle Leistung, kein Spielraum für Fehler. Zur Qualitätssteigerung wollten wir die Gehäuse professionell drucken, fragten eine 3D-Druckerei an. Ein Gehäuse, kaum größer als ein PlayStation-Controller, konnte nicht allzu viel kosten, dachte ich. Das Angebot verschlug mir den Atem: 700 Euro – nicht komplett, sondern pro Gehäuse. Sieben

mal 700 € für ein bisschen Plastik!

Wir würden lieber unsere eigene Produktion aufbauen. Ein präziser STL-3D-Drucker kostet kaum mehr als diese sieben Gehäuse – eine sinnvolle Investition. Wir druckten die Gehäuse selbst – für gerade einmal 30 Euro pro Stück. Roman konnte auch die Platten in der Werkstatt fertigen. Nur der Kanister mit der giftgrünen Ätz-Flüssigkeit bereitete uns Bauchschmerzen – er musste im Garten auslüften, damit der aggressive Wasserstoff keinen Rost auf Romans Werkzeug anrichtete. Da stand er nun, still und grün, zwischen Rasen und Rosen. Kein gutes Gefühl. Aber in dem Moment war es die vernünftigste Entscheidung.

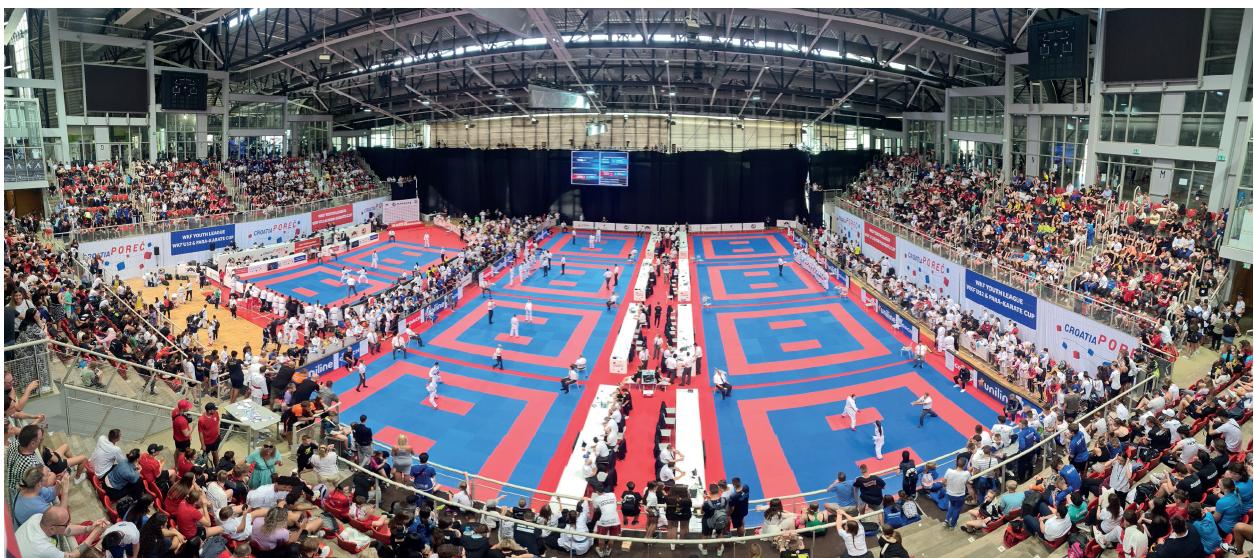


Abbildung 14 Das erste Nachwuchsturnier

Die sieben Geräte waren fertig. Unser erstes Turnier sollte in Salzburg stattfinden, praktisch vor der Haustür. Ich hatte Roman verschwiegen, dass es ein Olympia-Qualifikationsturnier mit rund 2.000 Teilnehmern aus der ganzen Welt war – und wir mittendrin. Wir hatten das System zwar bis zum Erbrechen getestet, aber nun würden zum ersten Mal andere damit arbeiten. Hier würde sich zeigen, wie intuitiv das ‹richtig gute System› wirklich war.

Bis auf ein paar Verbindungsfehler lief alles reibungslos. Dann passierte etwas, was Roman nie hatte tun wollen: Ein Update während der Kämpfe. Zwischen den letzten beiden Kämpfern und der neuen Runde gab es eine Minuten Pause, gerade genug Zeit für Roman, um den Laptop anzustöpseln, das Update aufzuspielen und, mit gekreuzten Fingern, das System wieder in Gang zu setzen. Zum Testen war

selbstverständlich keine Zeit. Er hatte mir hundertmal geschworen, so etwas niemals zu riskieren – denn bei einem Update kann alles passieren. Man konnte das System retten, aber den ganzen Tag ruinieren. Doch es funktionierte, und die Verbindung blieb stabil. Alles Weitere verlief glatt, und das System bewährte sich unter realen Bedingungen hervorragend.

Kurz darauf kam der Referee Chairman auf uns zu und machte ein Foto von unserem System. Wir dachten, rein aus Interesse. Doch unsere Freude darüber war groß. Noch viel größer war die Freude ein paar Tage später. Ein Kollege schickte mir ein Bild aus einem Referee-Seminar – die weltweite Schiedsrichterausbildung. Ich traute meinen Augen kaum: Auf der Präsentationsfolie war ein Foto unseres Systems, vorgestellt als das neue, verlässliche System.

Ich spürte, wie mein Herz einen Schlag aussetzte.

Jörg Dickmanns

Erfolgreich führen – menschlich bleiben

— Führung ist mehr als vorgefertigte Methoden —

Summary Martin entgleitet seine Führungsaufgabe, und sein Team ist mehr und mehr demotiviert, auch wenn er im Zweifelsfall immer mehr Aufgaben selbst übernimmt (seit jeher sein Erfolgsrezept). Angesichts unklarer Projektvorgaben der Kunden bei zugleich immer strafferen Zeitplänen würde er jedoch besser weniger selbst entscheiden und dem Team mehr Verantwortung einräumen, mehr Kreativität zulassen, aber auch mehr Fehler. Eine befriedete Teamleiterin, mit der er sich berät, hat gute Erfahrungen mit einer solchen vertrauensvollen Führung gemacht. Nur unter einer emotional aufblühenden Führungskraft blüht die Teamproduktivität, und hier müssen – eine Gratwanderung – persönliche Wertschätzung und klare Aufgabenbestimmung Hand in Hand gehen. Doch dem Team Raum zu geben, heißt immer auch, Kontrolle abzugeben und damit andern die Verantwortung zu übertragen. Martin ist skeptisch, hat sich bei seinem Aufstieg als Führungskraft immer nur auf sich selbst verlassen (und darauf seinen Ruf im Unternehmen gegründet). Nur findet er keine Erfüllung mehr darin; sein Familienleben leidet. Er denkt nach, führt Tagebuch, muss sich erst seine eigenen uneingestandenen Führungsgrundsätze und Führungserwartungen bewusstmachen. Als er dann das Ruder herumwirft, muss sich auch das Team erst an die neuen Gegebenheiten gewöhnen, schöpft dann aber mit den sich unweigerlich verbesserten Arbeitsergebnissen nach und nach Vertrauen in seine Eigenständigkeit. Doch Fehler zu machen, muss die Führungskraft erst ausdrücklich erlauben; sie müssen regelmäßig besprochen werden, um sie in Zukunft zu vermeiden. Dies alles ist Martin im Führungskräfte-Coaching klargeworden. Hier hat er sich für eigenverantwortliche Teams mit Fehlerkultur geöffnet, denn die Eigenständigkeit des Teams – möglichst eigenständige Projektentwicklung ohne Einbeziehung der Führungskraft – erweitert den persönlichen Handlungsspielraum der Führungskraft über die laufenden Projekte hinaus. Abschließend wird ein maßgeschneidertes Programm der Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte mit Selbstzweifeln vorgestellt, denn die Teamentwicklung ist von der eigenverantwortlichen menschlichen Entwicklung der Führungskraft abhängig, nicht Gegenstand einer regulären Management-Ausbildung.

Zitievorschlag Dickmanns, Jörg (2025): Erfolgreich führen – menschlich bleiben. Führung ist mehr als vorgefertigte Methoden, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 59–67 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Martin saß in seinem Büro, Tür geschlossen, vor ihm sein flackernder Bildschirm – 19:47 Uhr. Wieder einmal war ein Meeting überzogen worden, und die E-Mail-Flut des Tages war noch unbewältigt. Der Lichtkegel der Schreibtischlampe warf harte Schatten auf die Aktenstapel, die sich mittlerweile zu kleinen Türmen häuften. In seinem Kopf rauschte es, ein unaufhörliches Durcheinander von Gedanken: »Habe ich die Präsentation für das morgige Board-Meeting vorbereitet? Wie soll ich der Geschäftsleitung erklären, dass wir schon wieder hinter dem Zeitplan liegen? Warum habe ich immer das Gefühl, dass niemand im Team von allein Verantwortung übernimmt?«

Seine Finger glitten nervös über die Tastatur, ein Automatismus, der ihn normalerweise beruhigte. Doch heute Abend war da nur Leere. Anstatt zu tippen, lehnte er sich zurück, die Hände hinter dem Kopf verschränkt, und starnte an die Decke. Er konnte das gedämpfte Summen der Lüftung hören, das sonst nie seine Aufmerksamkeit erreichte. Der Moment fühlte sich still und überwältigend zugleich an, als wäre er in einem unsichtbaren Netz aus Erwartungen und Verpflichtungen ge-

fangen.

Das Team-Meeting von heute Vormittag spielte sich wieder und wieder vor seinem inneren Auge ab. Als er gefragt hatte: »Wer kann sich vorstellen, die Verantwortung für die Projektkoordination zu übernehmen?«, hatte eine beinahe ohrenbetäubende Stille den Raum durchzogen. Niemand hatte geantwortet. Kein Zögern, kein Abwarten – nur einstudiertes Wegsehen. Die Blicke seiner Teammitglieder waren auf die Tischplatten oder die Kaffeetassen gerichtet gewesen, als wäre er gar nicht da. Schließlich hatte Martin selbst eingelenkt: »Gut, ich kümmere mich.« Wie immer.

Es war ein Satz, den er oft sagte, zu oft. Und jedes Mal bedeutete er mehr Arbeit auf seinen Schultern, mehr unbezahlte Überstunden und weniger Zeit für das, was ihm eigentlich wichtig war. Zu Hause wartete Sandra, seine Frau, die vermutlich gerade ihre zweite Folge der neuen *Netflix*-Serie schaute. Emma, seine achtjährige Tochter, war längst im Bett. Das Abendessen hatte er verpasst, wie so oft in den letzten Monaten. Der Gedanke daran stach wie ein scharfer Dorn. »Papa, kannst du morgen mit mir zum Spielplatz gehen?« hatte sie

morgens gefragt, als er die Wohnung verließ. Sein automatisierter Antwortssatz war ihm fast beiläufig über die Lippen gekommen: »Ich schaue mal, ob ich Zeit habe.« Doch Martin wusste, dass Emma nicht mehr wirklich damit rechnete, dass er zusagen würde. Ihre großen, leuchtenden Augen hatten sich an ein schwaches Glimmen gewöhnt, ein Funke, der jedes Mal ein bisschen mehr erlosch, wenn er wieder nicht da war. Und obwohl er es sich nicht eingestehen wollte, war er sich sicher: Sie nahm das wahr. Es war ein ungesagtes Einverständnis zwischen ihnen geworden, das ihm das Herz zerriss.

»Wann ist aus meinem Traumjob eine endlose Liste von Pflichten geworden?«, fragte sich Martin zum wiederholten Male. Es war ein Gedanke, der ihn nicht mehr losließ. Die Leidenschaft, die ihn einst angetrieben hatte, war einem mechanischen Abarbeiten von Aufgaben gewichen. Die Führungsposition, auf die er so lange hingearbeitet hatte, fühlte sich nicht mehr wie ein Meilenstein, sondern wie ein Mühlstein an. Sein Team war demotiviert, Konflikte brodelten unter der Oberfläche, und die Fluktuation in seiner Abteilung war alarmierend hoch. Es war nicht nur der Druck von außen, der ihn zermürbte – die unnachgiebigen Deadlines, die hohen Erwartungen der Geschäftsleitung. Es war auch der Druck von innen. »Warum schaffe ich es nicht, mein Team zu motivieren? Warum fühle ich mich wie ein Einzelkämpfer?« Diese Fragen hallten immer wieder in seinem Kopf wider und gruben sich wie Nadeln in seinen Verstand.

Er nahm einen tiefen Atemzug und griff nach seinem Tele-

fon. Seine langjährige Kollegin Julia leitete ein Team in einer anderen Abteilung und schien ihre Arbeit trotz aller Herausforderungen mit einer Leichtigkeit zu meistern, die ihn immer wieder beeindruckte. Julia schien in der Lage zu sein, mit den gleichen Schwierigkeiten, die ihn lähmten, umzugehen – und dabei noch Energie zu haben, anderen zu helfen.

»Julia, hast du einen Moment?«, fragte er also, als sie abnahm. Seine Stimme klang erschöpfter, als er es sich vorgenommen hatte.

»Klar, was gibt's?« Ihre Stimme war ruhig und zugewandt, wie immer.

»Ich glaube, ich verliere gerade die Kontrolle. Mein Team, die Ergebnisse ... ich habe das Gefühl, dass alles auseinanderfällt.«

Julia schwieg einen Moment, und Martin spürte einen Anflug von Panik. Vielleicht konnte auch sie ihm nicht helfen. Vielleicht war das alles einfach nicht zu lösen. Doch dann sprach sie, mit einer Gelassenheit, die ihm einen winzigen Hoffnungsschimmer gab: »Martin, ich glaube, du versuchst zu viel selbst zu lösen. Vielleicht liegt die Antwort nicht darin, härter zu arbeiten, sondern anders zu führen.«

Dieser Satz ließ ihn seither nicht mehr los. Anders führen? Was sollte das bedeuten? Die Worte hallten noch lange nach Ende des Gesprächs in seinem Kopf nach. Sein Führungsstil funktionierte nicht mehr. Was wäre, wenn er Kontrolle gegen Vertrauen tauschen würde, sich auf die Stärken seines Teams verlassen könnte, anstatt alles selbst zu schultern?

Warum das klassische Führungsmodell scheitert

Kampf gegen Windmühlen

Martin war für seinen klaren, strukturierten Führungsstil bekannt. Seine Karriere war von seiner Fähigkeit geprägt, Probleme effizient zu lösen und Prozesse in geordnete Bahnen zu lenken. Er war ein Macher, jemand, der Verantwortung nicht nur übernahm, sondern sie oft auch ganz selbstverständlich an sich riss. Seine Vorgesetzten hatten ihm einst vermittelt: »Eine gute Führungskraft hat die Zügel in der Hand und überlässt nichts dem Zufall.« Dieses Prinzip hatte er verinnerlicht. Es war sein Kompass – doch in den letzten Jahren schien dieser immer häufiger zu versagen.

Martin war gewohnt, immer alles unter Kontrolle zu haben. Deswegen war er in seine Führungsposition aufgestiegen. Seine Ergebnisse waren makellos gewesen, seine Vorgesetzten hatten ihn für seine Detailgenauigkeit gelobt, und sein Team galt als verlässlich. Seine Tage begannen früh. Bereits um 6 Uhr morgens saß Martin oft mit einem Kaffee in der Hand an seinem Schreibtisch, scrollte durch E-Mails und bereitete die ersten Meetings des Tages vor. Doch in den letzten Jahren wurden Projekte komplexer, Zielvorgaben kamen kurzfristig, und sein Team wirkte zunehmend überfordert. Es reichte längst nicht mehr, nur operative

Probleme zu lösen; er musste strategische Pläne entwickeln, Ressourcen managen und sein Team motivieren. Doch genau da begann das Dilemma: Sein Team schien zu stagnieren, und er fühlte sich zunehmend als Einzelkämpfer. Er versuchte, gegenzusteuern – durch noch genauere Planung, noch mehr Kontrolle und noch mehr eigene Arbeit. Aber je mehr er es versuchte, desto weniger funktionierte es.

Ein Projekt verdeutlichte dieses Gefühl besonders: die Einführung eines neuen IT-Systems, das Prozesse in der Abteilung vereinfachen und beschleunigen sollte. Für Martin war es ein Vorzeigeprojekt, eine Möglichkeit, sowohl seine Kompetenz als auch die Leistungsfähigkeit seines Teams unter Beweis zu stellen. Er hatte den Kick-off bis ins letzte Detail vorbereitet: klare Meilensteine, festgelegte Deadlines und präzise Aufgabenbeschreibungen. Im Kick-off-Meeting präsentierte er den Plan mit der gewohnten Souveränität und erwartete, dass die Dinge ins Rollen kommen würden.

Zwei Wochen später stand Martin vor einer ernüchternden Realität: Es war nichts passiert. Mit wachsendem Frust konfrontierte er sein Team. »Was ist los? Warum gibt es keine Fortschritte?« Gespannte Stille

Boris Nedwed

Raus aus dem Lemminge-Modus

— Wie menschen-basierte Führung die Arbeitswelt revolutioniert —

Summary Starre Prozesse im Unternehmen verhindern Innovation, und wenn sich Unternehmen zu sehr an den vermeintlichen Best Practices anderer Unternehmen orientieren, werden sie austauschbar. Zwar unterwirft sich der Mensch aus Angst vor Veränderung oder aus Angst zu versagen gerne einer Organisation und ihren Abläufen, und auch Führungskräfte werden an der Einhaltung der jeweiligen Vorgaben gemessen. Doch Innovation – heute der entscheidende Wettbewerbsfaktor – bedeutet nun einmal Unsicherheit und erfordert eine Einhegung dieser Unsicherheit durch menschenzentrierte Führung und dezentrale Entscheidungsstrukturen. Dazu ist emotionale Intelligenz der Führungskräfte erforderlich, also zunächst Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement, dann soziale Wahrnehmung und Förderung psychologischer Sicherheit im Team, denn gerade psychologische Sicherheit steigert die Leistungsstärke von Teams. Die Führungskraft wird so zum Facilitator, der das Team (und alle seine Mitglieder) bei der Entwicklung und bei der Verantwortungsübernahme unterstützt (und damit nicht zuletzt die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung erhöht). Dies ist nicht ohne Abbau starrer bürokratischer Kontrollen, dezentrale Entscheidungsfindung und eine ausgeprägte Fehlerkultur möglich; die Mitarbeiter sollten in einem strukturierteren Programm bei der Weiterbildung unterstützt werden, damit sie die neuen Möglichkeiten nutzen können.

Zitierungsvorschlag Nedwed, Boris (2025): Raus aus dem Lemminge-Modus. Wie menschen-basierte Führung die Arbeitswelt revolutioniert, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 68–78 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Warum folgen so viele Unternehmen und Führungskräfte immer den gleichen Mustern, wenden immer wieder dieselben ‹bewährten› Methoden an, obwohl diese kaum noch Ergebnisse liefern? Das Verhalten in vielen Organisationen erinnert an das sprichwörtliche Bild einer Herde Lemminge, die blind dem Vordermann hinterherläuft, ohne zu hinterfragen, wohin der Weg eigentlich führt – nicht nur bei den Mitarbeitenden, auch in den Führungsebenen. Verloren geht, was wirklich zählt: Menschen. Menschen mit individuellen Stärken, einzigartigen Ideen und dem Potenzial, Unternehmen auf eine neue Ebene zu heben. Stattdessen halten wir uns an starre Prozesse, standardisierte Auswahlverfahren und formalisierte Entwicklungspfade. Doch diese Ansätze sind überholt und verhindern genau das, was moderne Unternehmen so dringend brauchen: echte Innovation und nachhaltige Veränderung.

Meine persönliche Erkenntnis nach Jahren in leitenden Positionen: Wir kopieren uns zu Tode, anstatt unsere eigene Identität zu finden und das volle Potenzial unserer Teams zu nutzen. Ein Projekt steckte in einer Sackgasse, weil wir uns sklavisch an die ‹besten Praktiken› der Branche hielten. Die Ergebnisse waren mittelmäßig, die Motivation im Team sank, und Innovation blieb aus. Als ich diese Normen infrage stellte und mein Team zu eigenen Ansätzen ermutigte, änderte sich alles. Ein Teammitglied, zuvor eher ein Mitläufer, entpuppte sich als Quell frischer Ideen und neuer Perspektiven. Mit Freiraum und der Ermutigung, eigene Lösungen zu finden, brachte er eine Idee ein, die nicht nur das Projekt rettete, sondern auch

langfristig einen neuen Geschäftszweig öffnete.

Dieser Moment war für mich ein Wendepunkt: Führung kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie den Menschen und seine Stärken in den Mittelpunkt stellt. Diese Erkenntnis führte mich dazu, die traditionelle Rolle des Managers zu hinterfragen und eine neue Sichtweise auf Führung zu entwickeln – die des Facilitators, des Unterstützers, der den Rahmen schafft, in dem andere ihre beste Leistung entfalten können.

Dieser Beitrag ist ein Plädoyer für eine menschenzentrierte Führung, die das volle Potenzial der Mitarbeitenden freisetzt und Mehrwert für das Unternehmen schafft. Führung kann die Transformation zu Innovation und Kreativität gestalten. Veränderung ist möglich, wenn wir den Mut haben, sie anzugehen, beginnend mit Selbstwahrnehmung (Verständnis der eigenen Emotionen und Stärken) über Selbstregulation (Entscheidungen aus innerer Klarheit treffen und unser Verhalten bewusst steuern) und mündet in Beziehungsgestaltung, bei der wir uns auf die Stärken und Potenziale der Menschen um uns herum fokussieren. Wir wollen nicht nur die Lemminge-Mentalität durchbrechen, sondern eine Arbeitswelt schaffen, in der Menschen gerne arbeiten, inspiriert sind und das Unternehmen profitiert. Diese Reise beginnt mit der Entscheidung, Führung neu zu denken und den Mut aufzubringen, neue Wege zu gehen.

Der Ursprung der Lemminge-Mentalität

Die Lemminge-Mentalität in der Arbeitswelt hat ihre Wurzeln in evolutionären Mechanismen, die das menschliche Verhalten seit Tausenden von Jahren prägen. Menschen sind soziale Wesen; das Überleben war stets davon abhängig, Teil einer Gruppe zu sein und damit eine Frage der Anpassung an die Gruppe. Einzelgänger waren in Gefahren; Gruppen boten Sicherheit. Die frühe Menschheit lebte in Rotten; sie boten Schutz vor Raubtieren und äußeren Bedrohungen. ‹Herdensverhalten› war ein natürlicher Überlebensmechanismus in gefährlichen Umgebungen. Wer sich von der Gruppe absonderte, setzte sich Gefahren aus und hatte ein höheres Risiko, zu scheitern. Diese evolutionäre Programmierung beeinflusst bis heute unsre Handlungsweisen – insbesondere im beruflichen Umfeld. Die Gruppe hat sich verändert – besteht aus Kollegen, Führungskräften und der Organisation als Ganzes –, doch das Bedürfnis, sich anzupassen und den ‹sicheren› Weg zu gehen, bleibt bestehen. Wer aus der Masse heraussticht, wird verwundbar. Viele wählen daher im Beruf lieber den bewährten, risikoarmen Weg, statt neue, potenziell riskante Ideen vorzuschlagen oder eigene Wege zu gehen.

Die Psychologie der Konformität

Menschen passen sich an soziale Normen und Verhaltensmuster an, um Akzeptanz und Zugehörigkeit zu erfahren. In der Arbeitswelt wird Anpassung an etablierte Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen belohnt: Wer die Regeln befolgt, sich an Prozesse hält und keine abweichenden Meinungen äußert, gilt als verlässlich. Das Konformitätsexperiment von Solomon Asch aus den 1950er Jahren verdeutlicht, wie stark der Druck zur Anpassung sein kann.¹ Asch zeigte, dass Menschen in Gruppen dazu neigen, ihre eigenen Wahrnehmungen und Meinungen zu unterdrücken, um sich der Mehrheit anzupassen – selbst wenn diese Mehrheit eindeutig falsch liegt. Diese Dynamik ist auch in der Arbeitswelt zu beobachten, wo Mitarbeitende oft ihre eigenen Ideen zurückhalten, um Konflikten oder negativen Reaktionen aus dem Weg zu gehen. Konformität wird oft als sicherer Weg empfunden, insbesondere in Organisationen, die stark hierarchisch strukturiert sind und in denen Abweichungen von der Norm sanktioniert werden.

Auch die Angst vor Veränderung fördert die Lemminge-Mentalität. Veränderung bedeutet Unsicherheit, und Unsicherheit wird als Bedrohung wahrgenommen – für die eigene Karriere, für das Unternehmen. In einer Welt, in der Arbeitsplätze nicht sicher sind und wirtschaftliche Schwankungen die Märkte beeinflussen, zögern viele Menschen, Risiken einzugehen und neue Ideen vorzuschlagen, wagen also besser nichts Neues, sondern folgen den Prozessen, auch wenn sie nicht mehr effektiv sind. Die Angst vor einem Versagen verstärkt diese Zurückhaltung noch weiter. In vielen Unternehmen gibt es eine starke Fehlervermeidungskultur, in der Misserfolge inakzeptabel sind. Mitarbeiter und Führungskräfte befürchten, durch innovative Ansätze zu scheitern und dafür zur Verantwortung gezogen zu werden. Solch eine Unternehmenskultur führt dazu, dass sie sich auf sichere, altbewährte Lösungen verlassen, anstatt das Risiko neuer, potenziell disruptiver Ideen einzugehen. Dieser Mangel an Risikobereitschaft erstickt Kreativität und Innovation, die für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens unerlässlich sind.

Die Rolle von Führungskräften bei der Förderung der Lemminge-Mentalität

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Verstärkung oder Überwindung der Lemminge-Mentalität. In vielen Organisationen hält sich der traditionelle, autoritäre und kontrollierende Führungsstil. Führungskräfte, die ihre Position und ihren Erfolg an der Einhaltung bestehender Prozesse und Strukturen messen, neigen dazu, den Status quo aufrechtzuerhalten. Sie fördern selten Innovationen oder ermutigen ihre Teams dazu, neue Wege zu gehen. In einem solchen Umfeld zählt Gehorsam; eigene, unkonventionelle Ideen sind verpönt. Diese Art der Führung verhindert Kreativität und damit auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Mitarbeitende, die sich kontrolliert und überwacht fühlen, werden wenig Anreiz verspüren, Risiken einzugehen oder ihre individuellen Stärken in vollem Umfang einzubringen. Sie fühlen sich stattdessen in vorgefertigte Rollen gedrängt, die wenig Spielraum für persönliche Entfaltung bieten. Dies führt zu einer Atmosphäre der Stagnation, Dienst nach Vorschrift ohne Innovation.

¹ Solomon E. Asch, Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgment, in: H. Guetzkow (ed.), Groups, leadership and men, Pittsburgh, PA: Carnegie Press, 1951; ders., Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority, in: Psychological Monographs, 70(9), 1956, 1–70.

Jana Behr, M. A.

Soul-Marketing: authentische Erfolgsstrategie

— Echte Kundenverbindungen im digitalen Zeitalter —

Summary Durch digitale Transformation erzielen Unternehmen eine ungeahnte Marketing-Reichweite, doch nur um den Preis einer Entfremdung der Kunden. Dahingegen rückt authentisches Soul-Marketing Echtheit, Tiefe und seelische Verbindungen in den Mittelpunkt der Unternehmenskultur. Es stellt langfristige Beziehungen über kurzfristige und untergräbt nicht mehr das Kundenvertrauen durch aggressive, dem Wesen nach unpersönliche Datennutzung. Soul-Marketing fördert nicht nur Kundenzufriedenheit und -bindung, sondern auch ein allgemeines Businessklima von Fürsorge und Respekt. Wer ein ehrliches und klares Bild des Unternehmens vermittelt, echtes Verständnis für die Kundenwünsche entwickelt und dem Unternehmen durch ethisches Geschäftsgeschehen eine Führungsrolle in der Bewegung hin zu einem verantwortungsvoller und menschlicheren Markt verschafft, wird die echten Probleme der Kunden lösen, die Marken bevorzugen, die nicht nur profitgetrieben sind, sondern gesellschaftliche Verantwortung zeigen. Soul-Marketing kann nur zusammen mit den Beschäftigten und den Kunden ausgehend von der bestehenden Marketing-Strategie entwickelt werden. Denn Organisationen setzen kulturellen Veränderungen immer auch Widerstände entgegen – oft mangels Einsicht in das große Ganze. Daher ist die Schulung der Beschäftigten, insbesondere auch hinsichtlich Empathie, Kreativität und Problemlösungsorientierung im Arbeitsalltag entscheidend, aber auch das persönliche und spirituelle Wachstum der Beschäftigten wie auch der Führungskräfte in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Ethische Marktführerschaft und nachhaltige Kundenbeziehungen werden das Unternehmen jedoch in einer Gemeinschafts- und Lernumgebung verankern, die in Krisenzeiten raschen Wandel erlaubt und den Rückhalt der Markengemeinschaft behält. In einem auf ethischen Prinzipien und echtem Kundenengagement beruhenden Arbeitsumfeld wird die persönliche und spirituelle Entwicklung der Beschäftigten auch im Sinne der ethischen Ziele des Unternehmens gefördert, und solche Unternehmen werden zu Pionieren einer menschlichen und ethischen Neubestimmung von Geschäftsbeziehungen.

Zitiervorschlag Behr, Jana (2025): Soul-Marketing: authentische Erfolgsstrategie. Echte Kundenverbindungen im digitalen Zeitalter, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kultur-Verlag, S. 79–87 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

2023 bevorzugten 79 % der Konsumenten weltweit Marken, die ihre Werte klar und transparent kommunizieren, insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit und ethische Verantwortung.¹

In einer Ära der digitalen Transformationen und angesichts der Integration von Künstlicher Intelligenz (KI) erhöhen Unternehmen ihre Effizienz und Reichweite, doch um den Preis einer Entfremdung der Kunden. Moderne Marketingpraktiken priorisieren Quantität über Qualität und Schnelligkeit über Substanz. Diese Ansätze führen zu einer Unternehmenskultur, in der Kunden als Vorgangsnummern statt als menschliche Individuen behandelt werden, untergraben das Vertrauen und die Loyalität der Kunden. Sie fühlen sich zunehmend wie austauschbare Teile eines mechanischen Prozesses, was häufig zu einem Mangel an Engagement und einer reduzierten

Markentreue führt. Hingegen zielt ein authentischer Ansatz im Marketing – Soul-Marketing – darauf ab, Echtheit, Tiefe und seelische Verbindungen in den Mittelpunkt der Unternehmenskultur zu rücken, ein ethisch fundiertes Marketing, das menschliche Beziehungen fördert. Einer Umfrage des Meinungsforschungsunternehmens Gartner aus dem Dezember 2023 zufolge ziehen 64 % der Kunden vor, dass Unternehmen in ihrem Kundenservice keine künstliche Intelligenz einsetzen. 53 % würden einen Wechsel zum Wettbewerb in Betracht ziehen, wenn sie erfahren, dass ein Unternehmen plant, KI für den Kundenservice einzusetzen.²

1 Scott Mager & Bree Matheson, 2023 Global Marketing Trends 2023. Deloitte Insights, Deloitte Development LLC, 2023. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us175825_gmt2023/pdf/DL_GMT-2023.pdf.

2 Gartner-Studie: 64 % der Kunden lehnen KI-Kundenservice ab, 53 % wechseln deshalb den Anbieter, Albase, 09.07.2024, <https://www.albase.com/de/news/10126>.

Die vorherrschende Annahme, nur aggressives und manipulatives Marketing, unterstützt durch fortschrittliche Algorithmen und Datenanalytik, bürge für Verkaufserfolge, hat ein Marketingethos gefördert, das kurzfristige Gewinne über langfristige Beziehungen stellt. In einem solchen Umfeld werden ethische Überlegungen oft als Hindernis für den Erfolg angesehen und nicht als integraler Bestandteil eines nachhaltigen Geschäftsmodells. Doch die Nutzung von KI in Marketingstrategien, um Verhalten vorherzusagen und zu manipulieren, konfrontiert Unternehmer und Fachleute mit einem ethischen Dilemma, steht im Widerspruch zu persönlichen Werten der Fachleute. Diese Diskrepanz führt zu inneren Konflikten, untergräbt die Fähigkeit, authentische und bedeutungsvolle Beziehungen aufzubauen.³

Die Methoden, um im hart umkämpften Markt bestehen zu können, kollidieren mit persönlichen und ethischen Werten von Unternehmern und Marketingfachleuten. Sie nutzen aggressive und manipulative Taktiken, um kurzfristige Verkaufsziele zu erreichen, doch da der zunehmende Einsatz von Kundendaten für zielgerichtete Werbung und personalisierte Marketingstrategien ethische Fragen aufwirft, sind Konflikte mit der moralischen Überzeugung und der beruflichen Ethik vorprogrammiert. Viele Fachleute sind über die Auswirkungen dieser Praktiken auf die Autonomie und die Privatsphäre der Kunden besorgt. Die aggressive Datennutzung kann zu einer Verletzung des Vertrauensverhältnisses führen und die Manipulation

durch psychologisch ausgefeilte Werbetechniken, die auf verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen basieren, kann das Wohl der Kunden gefährden. Der Druck, ständig Ergebnisse liefern zu müssen, kann Stress, berufliche Unzufriedenheit und eine Verringerung der Arbeitsqualität zur Folge haben. Langfristig kann dies zu Burnout und einer hohen Fluktuation im Marketingbereich führen, da Fachleute nach beruflichen Alternativen suchen, die besser mit ihren persönlichen Werten übereinstimmen.

Viele Fachleute erkennen, dass echte, authentische Kundenbindungen und ethisches Handeln nicht nur moralisch richtig sind, sondern auch eine solide Grundlage für langfristigen geschäftlichen Erfolg darstellen. Diese inneren Konflikte und Spannungen sind besonders ausgeprägt in Unternehmen, die sich ethischer Unternehmensführung verpflichtet haben oder deren Markenidentität auf den Prinzipien der Nachhaltigkeit und sozialen Verantwortung beruht. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle so anpassen, dass sie wettbewerbsfähig bleiben, aber auch ihren ethischen Standards treu bleiben. Der lineare Marketing-Funnel, wie er Jahrzehnte lang die Strategien von Kommunikations- und Markenverantwortlichen bestimmt hat, ist überholt. Dem «Collapse of the Purchase Funnel» liegt ein radikaler Wandel des Verhaltens der Verbraucher zugrunde. Kauf ist nicht das Finale der Beziehung zwischen Marken und Verbraucher, sondern Ausgangspunkt für eine interaktive und kollaborative Customer Journey.⁴

Status Quo im Marketing

Marketing wird von fortschrittlichen Datenanalysen dominiert, Marketingstrategien mithilfe automatisierter Systeme und künstlicher Intelligenz (KI) optimiert, um die Effizienz zu maximieren, die Kosten zu minimieren und die Kundenreichweite zu steigern.

- *Zielgerichtete Werbung* Moderne Marketingplattformen nutzen komplexe Algorithmen, um umfangreiche Verbraucherdaten zu analysieren und so spezifische Zielgruppen zu identifizieren. So können Unternehmen maßgeschneiderte Werbekampagnen schalten, auf die individuellen Bedürfnisse und Vorlieben der Nutzer abgestimmt, Konversionsraten erhöhen und den Return on Investment (ROI) verbessern.
- *Personalisierung* Durch das Tracking des Nutzerverhaltens im Internet können Algorithmen personalisierte Produktempfehlungen und Inhalte generieren, die auf den einzelnen Kunden zugeschnitten sind, darauf ausgelegt, das Einkaufserlebnis zu ver-

bessern und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, indem genau das angeboten wird, was der Kunde sucht oder benötigt.

- *Automatisierte Kundeninteraktion* Chatbots und andere automatisierte Kundendienste bieten schnelle Antworten auf Kundenanfragen und lösen Probleme, ohne dass ein menschlicher Mitarbeiter eingreifen muss.

Angesichts der Fokussierung auf Daten und Automatisierung werden Kunden als bloße Datenpunkte gesehen, ihr Wert durch ihr potenzielles Umsatzvolumen bestimmt. Diese unpersönliche Sicht auf den Kunden erschwert Kundenloyalität und Markenbindung, da der individuelle Kunde und seine Bedürfnisse in den Hintergrund rücken. Die extensive Datensammlung und -verarbeitung kann bald das Vertrauen der Kunden beeinträchtigen. Verbraucher sind zunehmend besorgt über die Sicherheit und Verwendung ihrer persönlichen Informationen. Diese Sorgen können das Vertrau-

³ Sinan Akseki, Ethical Principles in Digital Advertising and Sample Analysis for Brands, in: International Social Resources Academic Journal, 7(42), 2022, 1083-1098. <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.64859>

⁴ Collapse of the Purchase Funnel: 2023 Edelman Trust Barometer 2023 Special Report, Edelman Trust Institute, 2023. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-06/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Special%20Report%20The%20Collapse%20of%20the%20Purchase%20Funnel%20FINAL.pdf>.

PERSONALWESEN

**— Glaubwürdigkeit, Ausbildung,
Bindung —**

Mag. Julia Hinterauer

Starke Beziehungen durch Kommunikation und individuellen Umgang mit Menschen

— Beziehungen tragen Unternehmen —

Summary Starke menschliche Beziehungen halten Unternehmen zusammen; sie werden durch empathische und kompetente Kommunikation geschaffen, indem alle Beteiligten Wertschätzung erfahren und gemeinsam lösungsorientiert denken – auf der Grundlage von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung. Jeder Kommunikation sollte Wertschätzung zugrunde liegen – klare Botschaften und Anerkennung gleichermaßen. Im ersten Schritt genügen einige einfache Regeln für eine unmissverständliche Wortwahl – kein ‹aber›, Konjunktiv, ‹eigentlich›, ‹vielleicht›, dafür Angabe von Gründen und ‹bitte› am Satzanfang, und die Unklarheit verschwindet. Sodann bindet ein individueller Umgang alle Einzelnen mit ihren jeweiligen Bedürfnissen in die gemeinsamen Vorhaben ein, aus der Beobachtung unbewusster Signale der Körpersprache oder Wortwahl/Stimmmelodie geschöpft. Mit dem DISG-Persönlichkeitsmodell oder dem Grid-Modell – im Management und Personalwesen weit verbreiteten Instrumenten – lassen sich die Verhaltensweisen leicht zu Persönlichkeitstypen und den damit verbundenen Kommunikations- und Führungsregeln verdichten. Erst auf der Grundlage solcher erlernbarer Kommunikationsregeln wird echte, übertypische emotionale Kompetenz erforderlich, um sich in schwierigen menschlichen Situationen erfolgsorientiert zu bewegen. Impulsive Reaktionen mit ihrer unabsehbaren automatischen Dynamik beruhen oft auf Versagens- oder Verlustangst und erst in der Selbstbeobachtung gewinnen Führungskräfte die Fähigkeit, sich nicht von emotionalen Knöpfen mitreißen zu lassen, sondern diese ganz im Gegenteil zu kontrollieren und damit Herr der Lage zu bleiben. Zweifel mögen ein gesunder Hinweisgeber in der Gefahrenabwehr sein, aber sich durch die vermeintliche eigene Unzulänglichkeit einschüchtern zu lassen, grenzt an eine mutwillige Sabotage des eigenen Erfolgs und wäre nicht nötig. Wer die eigenen Emotionen versteht, lenkt oder ablenkt, kann anderer Emotionen verstehen und lenken – nicht ihnen argumentativ entgegentreten, sondern ihre oft angstbehaftete Wurzel erkennen und darauf eine gefühlvolle Stellungnahme aufzubauen. Doch über alle Kommunikationstechnik hinaus ist echte eigene Motivation erforderlich, um andere mitzureißen, und damit ein Verständnis des gemeinsamen Vorhabens. Motivation ist mehr als gute Laune, braucht einen Grund, ein Ziel, eine Vision, und nur auf dieser Grundlage sind erfolgreiche Beziehungen möglich und sind die vorgestellten vermeintlich rein sachlichen Werkzeuge und Strategien nutzbar.

Zitiervorschlag Hinterauer, Julia (2025): Starke Beziehungen durch Kommunikation und individuellen Umgang mit Menschen: Beziehungen tragen Unternehmen, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 90–99 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Ein Unternehmen ist wie ein Uhrwerk – jedes Zahnrad greift ineinander, alle Bewegungen sind aufeinander abgestimmt. Doch nicht nur Mechanik und Prozesse zählen, sondern die menschlichen Beziehungen, die alles zusammenhalten. Starke Beziehungen entstehen nicht zufällig. Sie sind das Ergebnis emphatischer und kompetenter Kommunikation und des richtigen Umgangs mit Menschen. Unsere Worte, unsere Einstellung und die Art, wie wir mit anderen umgehen, sind entscheidend dafür, ob Vertrauen, Respekt und Zusammenarbeit wachsen. Wenn wir mit emotionaler Intelligenz auf die Bedürfnisse und Reaktionen unserer Mitmenschen eingehen, schaffen wir ein Erfolgsumfeld. Diese Beziehungen sind der Nährboden für Innovation, Motivation und Zusammenarbeit – bewusstes Zuhören, klare

Kommunikation, gezieltes Handeln und Mut, sich selbst und anderen immer wieder neu zu begegnen.

Ein Schlüssel liegt in einer klaren und wertschätzenden Sprache. Klare Worte geben Orientierung, schaffen Sicherheit und verhindern Missverständnisse. Wertschätzung vermittelt: Du bist wichtig. Dein Beitrag zählt. Wer klare Worte findet, vermeidet Missverständnisse. Wer wertschätzend spricht, schafft Vertrauen. Und Vertrauen sorgt dafür, dass Probleme offen angesprochen und gelöst werden können – bevor sie zu Hindernissen werden. Diese Botschaften sind das Fundament, auf dem Beziehungen wachsen – nicht nur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, sondern auch innerhalb von Teams. Jeder Mensch braucht dafür eine individuelle Begleitung. Deswegen ist es wichtig, Menschen zu

lesen, zu verstehen und bewusst ihre Reaktionen wahrzunehmen. Mitarbeiter, die sich eingebunden und unterstützt fühlen, blühen auf. Sie arbeiten mit mehr Engagement, sind kreativer und übernehmen Verantwortung. Wertschätzende Kommunikation macht sie nicht nur zu passiven Empfängern von Aufgaben, sondern zu aktiven Mitgestaltern. Das macht Unternehmen stark: Menschen, die mit dem Unternehmen verbunden sind und sich in ihrer Arbeit verwirklichen können. Starke Beziehungen reduzieren Konflikte, bauen frühzeitig Brücken.

Positive Worte und ein lösungsorientiertes Denken fördern das Gefühl, Teil von etwas Bedeutendem zu sein, und stärken die emotionale Bindung. Gerade in schwierigen

Zeiten sind solche Beziehungen der Anker, der Unternehmen stabil hält. Wenn Herausforderungen bewältigt werden müssen, sind es die Verbindungen zwischen Menschen, die den Unterschied machen. Teams, die auf Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung basieren, meistern Veränderungen schneller und mit weniger Reibungsverlusten. Starke Beziehungen sind also weit mehr als ‹nice to have› – sie sind der unsichtbare Erfolgsfaktor, der alles zusammenhält. Doch sie entstehen nicht automatisch. Es ist wichtig, bewusst an unserer Kommunikation zu arbeiten. Es geht darum, nicht nur sachlich und klar zu sprechen, sondern auch zuzuhören, empathisch zu reagieren und andere Perspektiven zu verstehen.

Kommunikation – der magische Schlüssel zu starken Beziehungen

Sie sitzen in einem Restaurant und warten auf Ihr Essen. Plötzlich kommt der Kellner, schaut Sie an, sagt kein Wort und stellt einen Teller vor Ihnen ab. Sie starren ihn an, verwirrt, während er sich wortlos abwendet. Sie fühlen sich irritiert, ein wenig beleidigt. Es geht nicht um den Teller – es geht um die fehlende Kommunikation. Wie in einem Restaurant, wo das Schweigen des Kellners eine Distanz schafft, schaffen unklare, ausbleibende oder missverständliche Worte in einem Unternehmen Verwirrung.

Kommunikation sollte Wertschätzung und Klarheit verbinden. Kommunikation ist der unsichtbare Draht, der Menschen miteinander verbindet. Doch dieser Draht kann zerreißen, wenn wir nicht die richtigen Worte finden – oder gar keine. Es geht nicht nur darum, was wir sagen, sondern auch darum, wie und warum wir es sagen. Gute Kommunikation ist das unsichtbare Band, das Vertrauen schafft, Missverständnisse auflöst und uns voranbringt. Ich habe als Kommunikationswissenschaftlerin in meiner Arbeit zum Thema Beziehungsmanagement in Unternehmen 2012 erforscht, wie Beziehungen innerhalb von Unternehmen erkannt und gezielt verbessert werden können. Was ich dabei immer wieder festgestellt habe: Die Qualität der Kommunikation ist der entscheidende Faktor für starke und gesunde Beziehungen – und somit für den Erfolg eines Unternehmens.

Wertschätzung als Grundlage der Kommunikation
Wer spricht, ohne Wertschätzung zu zeigen, zerschneidet die Verbindung. Sagt Ihnen ein Kollege immer wieder: »Das ist nicht gut genug, mach das anders«, zwar sachlich, aber ohne Wärme oder Angabe, was besser sein könnte, fühlen Sie sich frustriert oder entmutigt. Die Worte schaffen Distanz statt Nähe. Wertschätzung bedeutet, dass wir den anderen als Menschen sehen, dass wir anerkennen, was er bereits gut gemacht hat, und ihm gleichzeitig konstruktive Rückmeldungen geben, wie er sich weiterentwickeln kann. Wertschät-

zung ist mehr als ein nettes ‹Danke› am Ende eines Projekts. Sie ist der Rahmen, der unsere Worte umgibt und dafür sorgt, dass sie positiv und förderlich aufgenommen werden.

Nehmen Sie das Beispiel von Lisa, einer Mitarbeiterin, die seit Jahren im Vertrieb arbeitet. Ihr Teamleiter, Herr Müller, ist bekannt für seine klare und direkte Art – und dafür, dass er niemals unnötige Komplimente verteilt (ein roter Verhaltenstyp). Eines Tages macht Lisa eine besonders gute Präsentation vor einem wichtigen Kunden. Herr Müller schaut sie an und sagt: »Das war gut. Aber das nächste Mal solltest du das Ende besser gestalten.« Was bleibt bei Lisa hängen? Das ‹nächste Mal›. Sie fühlt sich vielleicht anerkannt, aber nicht wirklich wertgeschätzt. Was wäre anders, wenn er sagte: »Lisa, das war eine wirklich starke Präsentation! Du hast den Kunden ausgezeichnet abgeholt und deine Argumente sehr gut strukturiert. Bitte achte bei der nächsten Präsentation darauf, dass du im Fazit den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellst.« Die Wertschätzung bleibt, und es wird zugleich klar ausgesprochen, was und wie sich die Mitarbeiterin noch verbessern kann.

Klare Aussagen für schnelle Umsetzungen Stellen Sie sich vor, Sie bekommen in einer Besprechung eine Aufgabe zugewiesen. »Wir sollten das Projekt irgendwann angehen«, sagt Ihr Vorgesetzter. Sie wissen nicht, was von Ihnen erwartet wird. Wie sollen Sie sich vorbereiten? Wann ist »irgendwann«? Sie sind verunsichert – und im schlimmsten Fall passieren Missverständnisse, die das Ganze in eine andere Richtung lenken. Klarheit ist der Schlüssel. Ohne klare Aussagen bleiben Aufgaben unklar, werden Prioritäten verwischt und weiß niemand, woran er ist. Das führt zu Frustration, Unsicherheit und letztlich zur Motivationslosigkeit. Wie viel Zeit verschwenden wir täglich mit unklaren Informationen. Damit Ihre Mitarbeiter und Kollegen Sie verstehen und ihre Aufgaben erledi-

Florian Simbeck

Klarheit schafft Frieden

– Werte und Wertekohärenz: menschliches Fundament von Organisationen –

Summary Werte sind der unsichtbare Kompass, an dem wir unser Handeln ausrichten, nicht der Erwerbssinn. Das gilt auch im Beruf. Ihre eigentliche Kraft entfalten Werte in der Wertekohärenz von Denken, Sprechen und Handeln, denn diese natürliche Klarheit zieht wie von selbst ähnlich Gesinnte an, jedoch nur auf der tieferen Ebene der echten Werte, die unser Verhalten bestimmen, nicht des lauthals vorgetragenen Unternehmensleitbilds. Umgekehrt führt Nichtübereinstimmung in dieser Hinsicht zu unverhältnismäßigem Kommunikationsaufwand, der wiederum die Mitarbeiter scharnweise aus dem Unternehmen treibt. Die verschiedenen Werteebenen im Unternehmen müssen sich verzähnen, und in diesem Gefüge ergeben sich dann passgenaue, aber unkonventionelle Problemlösungen für neuartige Aufgabenstellungen. Diese Integration der Werteebene immer wieder neu zu gestalten, ist die Kunst der Führung. So können Traditionssunternehmen aus ihren ererbten Fähigkeiten Wachstumspotenziale auf Zukunftsmärkten schlagen, z. B. Entwicklungstempo und Produktqualität, Standardisierung und Einkaufserlebnis übereinspringen. Unternehmensintern ist ein Abbau von bürokratischen Kontrollen zugunsten eines ‹qualifizierten Vertrauens› in die Belegschaft die Voraussetzung, zwischen den Führungsgenerationen auch eine gewisse Offenheit für den ständigen Transformationsprozess des Unternehmens. Nur muss man es mit den klaren Werten eben auch ernstmeinen. Wer sich hier etwas vormacht, schneidet sich in das eigene Fleisch. Doch in der ‹Arbeit am Unternehmen› die wahren eigenen Überzeugungen herauszufinden und insoweit dann auch die eigene Haltung anzupassen, kann ein jahrelanger Prozess sein – nicht nur in Selbstreflexion, sondern auch im Austausch mit anderen. Im Unternehmen sind dabei stets auch die Beschäftigten heranzuziehen, denn sie wissen, woran es hapert, sagen es aber aus Angst vor Repressalien nicht. Doch erst wenn Führungskräfte und Beschäftigte endlich offen zueinander sind, auch ihre Versagensängste eingestehen, macht sich rasch Erleichterung und Aufbruchsstimmung breit. Es gilt also ganz bewusst die unangenehmen Themen im Unternehmen zu bearbeiten, die ‹dunklen Ecken› auszuleuchten, Vertrauen und Gelegenheiten für offene Aussprache ohne Schuldzuweisungen zu schaffen, denen, die Missstände ansprechen, sogar mit Wertschätzung zu begegnen. So lassen sich viele Fehlentwicklungen – oder auch Fehlbesetzungen – vermeiden, und Teams, die wissen, warum sie an einem Projekt arbeiten, sind besser und stärker; Unternehmen mit einer unverwechselbaren Identität ziehen Talente an. Letzten Endes lässt sich so auch der fundamentale Wertekonflikt in der modernen Geschäftswelt, dass Verträge an die Stelle von Vertrauen treten, eindämmen und zurückdrängen, kommen Handschlagqualität und authentische Geschäftsbeziehungen wieder zu ihrem Recht.

Zitiervorschlag Simbeck, Florian (2025): Klarheit schafft Frieden. Werte und Wertekohärenz: menschliches Fundament von Organisationen, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 100–113 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Werte und Ordnung sind die tragenden Säulen unseres Mitseins – in Unternehmen, Teams und unserem täglichen Leben. Doch was, wenn sie ins Wanken geraten, Unklarheit die Ordnung ersetzt, Werte nur noch an Wänden stehen, statt gelebt zu werden? Klarheit schafft Frieden – doch wie erschaffen wir diese Klarheit in einer Welt voller Komplexität und schneller Veränderungen, und erhalten sie aufrecht? Teams verstricken sich in Konflikten, Kommunikation wird missverstanden, und was gestern noch funktionierte, scheint heute keine Wirkung mehr zu haben. Doch wann hast du zuletzt echte Klarheit in dir, deinem Unternehmen oder Team erlebt?

Werte sind mehr als Unternehmensleitbilder oder moralische Grundsätze. Sie sind der unsichtbare Kompass, nach dem wir alle navigieren, ob bewusst oder unbewusst. Wenn du Bio-Gemüse kaufst oder das günstigere Produkt wählst, wenn du selbst kochst, statt zu bestellen – in all diesen konkreten Entscheidungen zeigen sich deine Werte. Es sind keine theoretischen Konzepte. Werte erhalten ihre Bedeutung erst im Kontext. Ein Wert wie ‹Innovation› wird erst lebendig im tatsächlichen Umgang von Teams mit neuen Ideen – ob sie den Mut haben, eingefahrene Wege zu verlassen und Unbekanntes zu wagen. Ein Wert wie ‹Effizienz› kann in der Produktion essenziell sein, während er in der Produktentwicklung kreative

Prozesse behindern könnte.

Werte bestimmen, wofür wir unsere Lebenszeit einsetzen, eine innere Sinnwährung. Menschen engagieren sich in Vereinen oder machen Überstunden, weil es ihren Werten entspricht. Gerade in Vereinen bleiben Traditionen lebendig – denn Werte sind funktionierende Traditionen, die von Herzen

gelebt werden. Doch im Unternehmen werden Werte oft nur deklariert, nicht gelebt. Die Folge? Orientierungslosigkeit, Frust, innere Kündigung. Echte, lebendige Werte hingegen zeigen sich in Taten, nicht in Worten. Bereits in der Bibel heißt es: »An ihren Früchten werdet ihr sie erkennen.« (Matth 7:20.)

Wertekohärenz – Wenn Denken, Sprechen und Handeln eins werden

Wenn ein Fluss klar und ungehindert strömt, erreicht er sein Ziel – den Ozean – mit natürlicher Kraft. Doch wenn er durch Hindernisse gestaut oder immer wieder in unterschiedliche Richtungen gelenkt wird, verliert er seine Wirkung. So entfalten auch unsere Werte ihre wahre Kraft *in der Kohärenz von Denken, Sprechen und Handeln*, im Einklang unserer inneren Überzeugungen, unserer Worte und unserer Taten; wir denken ‹ja›, wir sagen ‹ja›, wir tun ‹ja› (Matth 5:37). Doch wie oft haben wir schon innerlich ‹nein› gedacht und trotzdem ‹ja› gesagt? So versprichst du in einer Freundschaft vielleicht, Zeit für den anderen zu haben, wenn er dich braucht. Doch als der Moment kommt, lässt du andere Dinge vorgehen – ohne es offen anzusprechen. Die ‹verpasste› Verabredung ist ein Bruch in der Wertekohärenz, beschädigt Vertrauen und belastet die Beziehung. Wertekohärenz ist der Schlüssel zu authentischen Beziehungen, erfüllenden Freundschaften und einem Leben im Einklang mit uns selbst. Wertekohärenz beginnt mit kleinen Schritten: Was fühlst du wirklich? Kommen deine Worte von Herzen? Entsprechen deine Handlungen deiner inneren Wahrheit? Wertekohärenz wirkt wie ein Magnet. Wenn du in Einklang mit deinen Werten lebst, entsteht eine natürliche Klarheit, ziehst du wie von selbst Menschen an, die ähnlich denken und fühlen, wie sich in Vereinen Menschen treffen, die ohne große Worte die gleichen Werte leben, ihre Zeit investieren, weil das Innere mit dem Äußeren übereinstimmt. So entsteht eine Resonanz über den Moment hinaus: Sie schafft Verbindungen, die auf echtem Verständnis und geteilten Werten basieren.¹



Abbildung 26 Schaubild: Sichtbare und unsichtbare Werte

Bewusste und unbewusste Werte – Spitze des Eisbergs und verborgenes Fundament

Werte sind lebendige Prinzipien mit tiefen Wurzeln, die das Handeln von Organisationen einem Eisberg gleich fundamental prägen. Was wir sehen und aussprechen können, ist nur die Spitze. Der weitaus größere, mächtigere Teil liegt unter der Oberfläche – verborgen, aber umso wirksamer. Werte, die wir aktiv wählen und aussprechen können, schmücken Wände und Präsentationen – ‹Innovation›, ‹Kundenorientierung›, ‹Qualität›. Sie sind wichtig als Orientierung, aber ihre wahre Kraft entfalten sie erst, wenn sie mit den tieferen Schichten verbunden sind. Der Vorstand beschwört ‹Transparenz›, doch bei der Kommunikation von Umstrukturierungen ist keine Rede davon; die

1 Wie kraftvoll gelebte Werte sein können, zeigte Patagonia 2022 mit der radikalen Entscheidung des Besitzers: »Die Erde ist ab sofort unsere einzige Anteilseignerin.« Nach fast 50 Jahren als verantwortungsbewusstes Unternehmen übertrug Gründer Yvon Chouinard die Firma an zwei neugeschaffene Einheiten: 98% der Anteile gingen an das Holdfast Collective, eine gemeinnützige Organisation, die sich dem Kampf gegen die Klimakrise widmet. Die verbleibenden 2% – und das gesamte Stimmrecht – wurden dem Patagonia Purpose Trust übertragen, der die Unternehmenswerte schützen soll. Diese Entscheidung war die konsequente Fortsetzung einer langen Werttradition: Seit 1985 spendet Patagonia 1 % seines jährlichen Umsatzes für Umweltschutz – bis heute mehr als 140 Millionen Dollar an Umweltorganisationen. »Statt der Natur Wert zu entziehen und ihn in Reichtum für Investoren zu verwandeln, nutzen wir den Wohlstand, den Patagonia schafft, um die Quelle allen Reichtums zu schützen«, erklärt Chouinard. (Selbstdarstellung des Unternehmensbesitzers im Video: <https://eu.patagonia.com/de/de/ownership/>; Pressedarstellung: Felix Holtermann, Michael Scheppé, Yvon Chouinard: „Die Erde ist unsere einzige Anteilseignerin“ – Gründer von Patagonia gibt Firma für Klimaschutz ab. Der 83-jährige Besitzer von Patagonia verschenkt seine Anteile an Stiftungen. Die Gewinne der US-Bekleidungsfirma sollen nun dem Klimaschutz zugutekommen. Wer ist dieser Mann?, in: Handelsblatt, 15.09.2022. <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgüter/yvon-chouinard-die-erde-ist-unser-einzige-anteilseignerin-gründer-von-patagonia-gibt-firma-für-klimaschutz-ab/28682350.html.>)

Ralf Kemler

Führen ohne geliehene Macht

— Führung für mehr Selbstorganisation —

Summary Ohne Macht keine wirksame Führung! Zwar werden konkrete Führungs- und Kontrolltechniken gelehrt, doch mangelt es an Leadership-Ausbildung im Sinn einer Arbeit an der eigenen Haltung, übernommener Glaubenssätze oder ungewollter emotionaler Automatismen als Führungskraft im Sinne wiederum der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, die Führungskräfte immer wieder neu herzustellen aufgerufen sind. Untergebene vertrauen sich Führungskräften um ihrer Sicherheit willen an, ertragen auch ungeliebte Zustände, lassen sich aber auch zu gemeinsamen Anstrengungen bewegen, denn ein positives Menschenbild geht davon aus, dass sie grundsätzlich den gemeinsamen Vorteil ihrer Organisation erstreben. Aufgrund gängiger älterer, stark zwangsorientierter Modelle der Macht (Weber, Machiavelli, Hobbes) wird das Verhältnis von ‚Macht‘ und ‚Führung‘ genauer bestimmt. Ältere Denker hielten Macht für ein knappes, nicht teilbares Gut, den Menschen für seinen Mitmenschen übelwollend. Tatsächlich ist Macht nicht als solche gut oder böse, wirkt immer nur durch eine zur Anwendung gebrachte Strategie, nicht aus eigener Kraft. Mehr noch: Wer Macht wirklich benutzt, verwirkt sie, denn wer es nötig hat, verdient keinen Gehorsam und verliert in der betrieblichen Realität rasch an Rückhalt. So wird aus heutiger Sicht die idealerweise allein auf hohem Ansehen beruhende Autorität als Ausgangspunkt kooperativer Führung entwickelt und die damit verbundene Zuschreibung von Führungsfähigkeit, auch als Quelle der Nachahmung und Vertrauen in die Diffusion – und schließlich idealerweise Führungsverantwortung – ins Team. Die entscheidende Voraussetzung ist nicht in erster Linie Sachkompetenz (die als indirekte Macht auch bei der Fachberatung der Führungskraft liegen mag), sondern emotionale Kompetenz der Führungskraft zunächst sich selbst und den eigenen Verhaltensautomatismen gegenüber (innere Unabhängigkeit) als Voraussetzung zur Aufrechterhaltung der emotionalen Stabilität der Mitarbeiter auch im Falle sachlicher Auseinandersetzungen und in der Selbstlosigkeit im Führungskreis als Vorbild für einen gemeinsamen Dienst an der Sache.

Zitiervorschlag Kemler, Ralf (2025): Führen ohne geliehene Macht. Führung für mehr Selbstorganisation, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 114–128 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Menschen folgen Menschen. Es hat etwas mit Macht zu tun, aber was genau bedeutet das im Führungskontext? Führung ist einzig und allein an Wirksamkeit interessiert. Wirksamkeit bedeutet, dass das, was wir uns vornehmen, durch kongruentes Denken, Entscheiden und Handeln Realität wird. Da Leistungen und Ergebnisse in Unternehmen von Menschen erbracht werden, braucht es einen fortwährenden Prozess zwischenmenschlicher Interaktion. Führung ist somit ein Geflecht vielfältiger Beziehungen zwischen verschiedenen Beteiligten in unterschiedlichen Kontexten. Allerdings können sich die Beziehungen zwischen den Beteiligten durch innere Dynamiken und äußere Einflüsse verändern. Unternehmen sind komplexe Systeme, durch nicht-lineare wechselseitige Wirkungen geprägt, die nicht vollständig erklärbar sind, und somit ist die Wirksamkeit von Führung stärker von der Reflexionskompetenz der Führungskräfte abhängig als von der Wahl eines bestimmten Führungsstils. Denn ein Modell ist nur ein Ausschnitt der Wirklichkeit und niemals die ganze Realität. Solche Modelle können nie die alleinige Antwort auf komplexe Sachverhalte sein, sind jedoch zur Vereinfachung von Sachverhalten hilfreich. Dennoch bleiben sie stets unvollständig.

Insofern dürfen wir uns mit möglichst vielen Modellen und Führungsstilen befassen und deren Wirkung in unterschiedlichen Kontexten reflektieren, um so im eigenen Handeln flexibler und wirksamer zu werden. Wirksame Führung ändert nicht die eigene Perspektive, sondern weitet sie.

Führung besteht aus zwei wesentlichen Grundströmungen: Management und Leadership. Management bezieht sich auf die Aufgaben, Werkzeuge und Prozesse, die notwendig sind, um eine Organisation oder ein Team effizient zu steuern. Es umfasst die Planung, Organisation, Kontrolle und Durchführung von Maßnahmen, um festgelegte Ziele zu erreichen. Management basiert somit auf strukturierten und systematischen Vorgehensweisen, die darauf abzielen, Stabilität und Ordnung zu schaffen. Leadership hingegen geht über formale Aspekte hinaus und konzentriert sich auf die Menschen und zwischenmenschlichen Interaktionen innerhalb einer Organisation. Es handelt sich um die Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln und diese so für Mitarbeitende zu übersetzen, dass diese sich mit ihrem individuellen Beitrag zum großen Ganzen in ihr erkennen können. Leadership betont die persönliche Haltung der Führungskraft

und ergänzt die Ergebnisorientierung von Management durch den Aspekt der Beziehungsorientierung.

Für die Wirksamkeit von Führung ist das Zusammenspiel beider Konzepte notwendig, um als Unternehmen in einem zunehmend dynamischen und komplexen Umfeld bestehen zu können. Aufgrund dessen muss Unternehmensführung immer das aktuelle Geschäftsmodell oder zumindest die angebotenen Produkte und Dienstleistungen mit allen zugehörigen Prozessen optimieren, um im zunehmenden Wettbewerb bestehen zu können und gleichzeitig eine

Geschäftsidee für die Zukunft zu entwickeln, um den Entwicklungszyklus mit einem Innovationsvorsprung erneut zu durchlaufen. Führung findet immer in einem bestimmten Kontext statt, innerhalb dessen bestimmte Führungskompetenzen wirksam sind. Kein Konzept oder Führungsstil ist universell wirksam, auch wenn immer wieder neue Konzepte diesen Anspruch erheben. Der positive Aspekt immer wieder neuer Konzepte ist die Tatsache, dass wir von allen etwas lernen und so unsere Perspektive weiten können.

Der blinde Fleck der Führungskräfteentwicklung

Werkzeug und Aufgaben einer Führungskraft sind erlernbar – meist auch Bestandteil der Aus- und Weiterbildung für Führungskräfte. Fast immer wird jedoch die persönliche Entwicklung der Führungskraft vernachlässigt. Wie soll jemand Menschen entwickeln, wenn das durch eigene Erfahrung und durch eigenes Erleben nicht erlernt wurde? Die meisten Führungskräfte werden nicht zielgerichtet auf ihre Führungsverantwortung vorbereitet. Mitarbeitende steigen in Führungspositionen auf, weil sie zuvor in ihrer Fachaufgabe überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt haben. Auf diese Fachaufgabe wurden sie in der Regel sehr gut vorbereitet. Doch künftig tragen sie nicht nur die Verantwortung für Aufgaben, sondern auch für Menschen. Und in der Regel werden Führungskräfte hierauf weniger intensiv vorbereitet als auf ihre vorherige Fachaufgabe. Wenig verwunderlich, dass der Grund für jeden dritten Stellenwechsel die Qualität der Führung ist!

Führung braucht neben einer guten Vorbereitung auch einen kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess, in dessen Mittelpunkt die Arbeit an der eigenen Haltung steht. Da in sozialen Beziehungen immer auch Macht eine Rolle spielt, auch wenn wir das in den meisten Situationen nicht spüren, ist die Reflexion zum Thema Macht und zum verantwortungsvollen Umgang mit ihr für Führungskräfte unverzichtbar. Dieses Thema wird fast nie in der Entwicklung von Führungskräften beleuchtet, weil Konzepte wie der Leadership-Ansatz voraussetzen, dass Führungskräf-

te nicht mit Macht führen. Es ist die Folge des Denkens in Modellen, das uns suggeriert, wir könnten die Macht schlicht ausklammern und durch Partizipation ersetzen. Doch das funktioniert aufgrund dessen, was Macht ist und wie sie wirkt, nicht. Gerade aufgrund dieser unzulässigen Vereinfachung kommt es regelmäßig zu Problemen in der Führung und letzten Endes auch zu Machtmisbrauch.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung und deren Entwicklung ist entscheidend für ein wirkames und zugleich menschliches Führungsverständnis. Und neue Perspektiven auf unsere innere Haltung und unsere mentalen Modelle erschließen wir uns erst durch die Bereitschaft, unsere Denkmuster und Glaubenssätze schonungslos zu hinterfragen. Das ist der Sinn der Aussage, dass wir uns zunächst selbst führen müssen, ehe wir andere führen können. Möglich wird das erst durch die Reflexion unseres Denkens, Fühlens und Handelns und die daraus abgeleiteten Handlungsstrategien. Wir überprüfen die Wirksamkeit unserer automatisch ablaufenden Strategien in unterschiedlichen Situationen, entwickeln Handlungsalternativen und passen unsere Handlungsstrategien an. Selbstführung bedeutet, dass wir uns selbst bewusst und transparent machen, was bisher unterbewusst ablief. Dann wählen wir aus freien Stücken, ob und wie wir unser Verhalten und unsere Strategien anpassen wollen, um künftig danach zu handeln. Selbstführung bedeutet also Selbstbeeinflussung.

Führung ist Beeinflussung

Führung soll und will Menschen beeinflussen, denn sie kann anders keine Veränderungen bewirken, will und muss nicht zukunftsfähige alte Muster und Strategien überwinden. Im Organigramm ist Führung eine Position, doch sie wird nur dann wirksam, wenn sie als Funktion verstanden und gelebt wird. Diese Funktion bezieht sich nicht nur auf organisatorische Prozesse der Gegenwart, sondern auf die Zukunftsähigkeit

der Unternehmen. Menschen neigen dazu, Probleme und Warnzeichen so lange zu ignorieren und zu verdrängen, bis sie sich zu einer Krise zuspitzen und nicht mehr zu leugnen sind. Um das Überleben einer Organisation sicherzustellen, müssen Veränderungen deutlich früher angestoßen werden.

Hier spielen Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Es reicht nicht, die gewünschte Veränderung

Christina Bolte, MAS

Spirituelle Verbundenheit im Unternehmenskontext

– Wege zur Burnout-Prävention und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs –

Summary Ich verstehe die rasante Zunahme von psychischen Erkrankungen und Burnout und die damit verbundene Leistungsabnahme bei Individuen und im Unternehmen als Ursache und zugleich auch Folge einer abnehmenden Verbundenheit sowohl der Betroffenen mit sich selbst als auch im betrieblichen Miteinander. Ich möchte an diesem Beispiel aufzeigen, wie Spiritualität nicht nur dem Individuum und dessen Gesundheit dient, sondern auch Organisationen profitieren lässt, denn die Verbundenheit nimmt mit fortschreitendem Burnout ab. Spiritualität/Verbundenheit ist als zweidimensionale Einheit der Einlassung der Einzelnen hinsichtlich eines Höheren/Umfassenden und hinsichtlich der sozialen Mitwelt zu verstehen, ihr Fehlen als Ursache einer Dezentrierung gerade auch im Berufsleben, zumal hier auch das Verhältnis zu sich selbst, durchaus auch das bewusste Absehen von sich selbst in Betracht kommt. Fehlt Verbundenheit, droht Burnout (ob als Stresssyndrom, Endpunkt eines beruflichen Frustrationsprozesses oder Stufenfolge desselben verstanden). Burnout ist stets auf den Beruf bezogen und kostet Krankenkassen und Unternehmen in Deutschland und Österreich jährlich Milliarden. Die Kosten könnten durch Prävention und Früherkennung deutlich gesenkt werden. In der Diagnostik ist die Stresssymptomatik körperlich leicht nachweisbar, doch lassen sich die Verhaltensänderungen der Betroffenen, erst recht die damit einhergehenden inneren Haltungsänderungen nur durch längere Beobachtung und durch Selbsteinschätzung beschreiben, wobei eine verzweifelte Vergeblichkeit der beruflichen Anstrengungen im Zentrum steht. Angesichts von Überarbeitung und extremem Leistungsstreben wird das eigene Wertesystem in Frage gestellt. Eigene Bedürfnisse oder soziale Kontakte werden hintangestellt und zugleich abschätzigen beurteilt, doch das Gefühl der Hilflosigkeit wird nach und nach immer stärker und führt zur emotionalen Erschöpfung und Wertlosigkeitsgefühlen bis hin zur Depression. Die Betroffenheit hängt nicht zuletzt von inneren und äußeren Risikofaktoren ab, also z. B. ineffektiven Stressbewältigungsstilen oder einer komplizierten Lebensphase als Resonanzboden der beruflichen Belastung. Grundsätzlich handelt es sich jedoch nie allein um eine Kumulation von Belastungsfaktoren, sondern immer um eine Sinnkrise im Beruf angesichts des Verlusts von Lebens- und Arbeitskontexten. Das Fehlen von Sinn ist eine notwendige Voraussetzung gerade der Depression, doch müssen für einen Burnout eben auch betriebliche Arbeitsüberlastung oder emotionale Unverträglichkeit gerade auch angesichts widersprüchlicher Zielsetzungen oder Selbstwirksamkeitserwartungen hinzukommen. Personenbezogene Behandlungsansätze zielen auf die Wiederaneignung von Selbstwirksamkeit und Rückübernahme der Verantwortung für das eigene Leben durch die Betroffenen, organisationsbezogene Ansätze des betrieblichen Gesundheitsmanagements auf gesundheitsbewusste und werteorientierte Führung, aber auch soziale Verbindungen am Arbeitsplatz bis hin zu einer quasi-spirituellen Sinngebung im Sinne verantwortlicher Unternehmensziele und einer entsprechenden Nachhaltigkeitsberichterstattung. Auch Achtsamkeitsprogramme werden aufgelegt, um den Beschäftigten beim Aufgehen in der Arbeit ein Gefühl der Geborgenheit zu geben.

Zitiervorschlag **Bolte**, Christina (2025): Spirituelle Verbundenheit im Unternehmenskontext. Wege zur Burnout-Prävention und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs, in: Deborah **Bichlmeier** (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kultur-Verlag, S. 129–142 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Das spirituelle Konzept der Verbundenheit

Spiritualität geht auf lat. *spiritus* = ‹Geist, Hauch›, auch ‹Atem› oder ‹Seele› zurück (Bucher 2014). »Spiritualität bedeutet, sich in einem größeren Zusammenhang aufgehoben zu wissen, der dem alltäglichen Leben Sinn gibt.« (Eglin 2006) Im Vergleich zur kirchlichen Religiosität ist Spiritualität also »individuell, stärker emotional und erfahrungsorientiert als kognitiv und lehrhaft« (Bucher 2007) und zudem intrinsisch motiviert (Walach 2011). Der Aspekt einer alltäglichen Praxis ist wesentlich, worin auch immer diese besteht. Im *Lexikon für Theologie und Kirche* heißt es: »Die Varianten der Spiritualität sind bedingt durch die Zeitumstände, die Lebensformen u. nicht zuletzt durch die Individualität der je einzelnen.« Eglin 2006 ergänzt: »Spiritualität gibt es nie an sich, sondern immer nur in einer konkreten Form. ... Spiritualität ist die lebendige Verbundenheit mit allem Seienden. Sie belebt, durchdringt, umhüllt, ernährt, verbindet uns, vergleichbar mit der Luft, die wir zum Leben brauchen und die alle Menschen über dem Atem verbindet.«

Verbundenheit ist schwieriger zu bestimmen. Bei Wikipedia heißt es: »Als Verbundenheit oder Zugehörigkeitsgefühl wird in der Psychologie der Kommunikation das Gefühl bezeichnet, einer anderen Person oder einer Personengruppe zugehörig zu sein und in einer gegenseitig vertrauensvollen Beziehung zu stehen.« (<http://de.wikipedia.org/wiki/Verbundenheit>).¹

Für verschiedene Studien gilt trotz unterschiedlicher Forschungsschwerpunkte und über Alter, Geschlecht, Berufsgruppen, Gesundheitszustand hinweg: »Als Kernkomponente der qualitativen Studien stellte sich der Begriff der ‹Verbundenheit› (connectedness) heraus.« (Bucher 2007) Das Wesen der Spiritualität ist Bewusstsein / Gefühl / Erfahrung von Verbundenheit und allumfassender Einheit. Dabei kann sich »Verbundenheit ... zum einen auf das Ganze richten, so dass sich Spiritualität letztlich auf das gesamte Sein bezieht« (Young & Koopsen, 2005; Miller 2012, z. n. Bucher, 2014, S. 33).

Doch lassen sich mehrere Dimensionen der Verbundenheit und des Einsseins unterscheiden:

- *Verbundenheit mit Gott oder einem höheren Wesen* (personaler Gott oder apersonale kosmische oder transzendenten Energie), »Verbundenheit zum Letztgültigen« oder dem »Grund des Seins« (Eglin 2006) oder »der Quelle« (Scharmer 2009). Auch

Begriffe wie »Geistige Tankstelle«, »Kraftquelle«, »Quelle« sowie »transzendenten Dimension« oder »Sinn des Lebens« werden verwendet.

- *Naturerlebnis als Verbundenheit mit dem Kosmos*, erweitertes Bewusstsein oder kosmische Geborgenheit, »Erstaunen« oder »Teil sein von etwas viel Größerem«. Albert Schweitzer drückte seine Ehrfurcht vor dem Leben so aus: »Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will« (Deutsches Albert-Schweizer-Zentrum, 2007).
- *Verbundenheit mit der sozialen Mitwelt*, »den anderen dienen« (wie Mutter Teresa oder Albert Schweizer), soziale Verantwortung oder Empathie im Kontakt mit anderen, manchmal auch über den Tod einer Person hinaus. Die Ubuntu-Philosophie im Süden Afrikas etwa »hat mit wahrer Menschlichkeit zu tun, ... verweist auf Sanftmut, auf Mitgefühl, auf Gastfreundschaft, auf Offenheit andern gegenüber, auf Verletzlichkeit, für andere da zu sein und immer zu wissen, dass du mit den anderen verknüpft bist auf deinem Lebensweg, denn ein Mensch ist nur ein Mensch durch andere Menschen« (Tutu, 1994, z. n. Ubuntu-Foundation).
- *Selbstverbundenheit*: sich selbst bewusster wahrnehmen, an sich arbeiten und dadurch größere innere Zufriedenheit und Liebe erreichen (»Selbstverwirklichung«, »Wachsen« des Selbst – [Bucher 2014]) bzw. »Selbstwirksamkeit« als Überzeugung, ein Geschehen wirksam beeinflussen zu können, um gewünschte Ergebnisse zu erzielen oder Stress zu vermeiden (Bandura 1977).

Selbstlosigkeit hingegen bedeutet, von sich selbst abschauen zu können, in etwas Größerem aufzugehen als »Selbst-Transzendenz menschlicher Existenz«:

»Im Dienst an einer Sache oder in der Liebe zu einer Person erfüllt der Mensch sich selbst. Je mehr er aufgeht in seiner Aufgabe, je mehr er hingegeben ist an seinen Partner, umso mehr ist er Mensch, umso mehr wird er er selbst. Sich selbst verwirklichen kann er also eigentlich nur in dem Maße, in dem er sich selbst vergisst, in dem er sich selbst übersieht.« (Frankl 1978)

Wer zu sehr auf sich selbst fixiert ist, ist nicht offen für die Schönheit der Natur oder fühlt sich nicht mit dem Leben als Ganzem verbunden. »Selbsttranszendenz ist Voraussetzung, um Verbundenheit einzugehen« – zu den Mitmenschen, zur Natur oder einem höheren, geis-

1 Synonyme sind Gemeinschaft, Nähe, Seelenverwandtschaft, Zuneigung, Gemeinschaftsgefühl, Zugehörigkeitsgefühl (<https://www.openthesaurus.de/synonyme/Verbundenheit>). Der Word-Thesaurus bietet zusätzlich: Zusammengehörigkeit, Einheit, Gemeinsinn, Verbindung, Einklang. Wichtig sind die Facetten der Zugehörigkeit und der vertrauensvollen Beziehung, idealerweise wechselseitig. Nicht eingegangen wird hier auf folgende Aspekte von Verbundenheit: juristische Assoziationen, beispielsweise im Sinne einer auf Dauer angelegten vertraglichen Beziehung (Vermietung, Kreditvergabe); ‹nationale Verbundenheit zweier Staaten; Verbundenheit und Kommunikation in Sozialen Netzwerken wie Facebook, LinkedIn, Xing; körperliche Nähe und Intimität (obwohl körperliche Nähe die Ausschüttung des sogenannten ‹Kuschel- oder Bindungshormons› Oxytocin fördert [Light et al. 2005], was angstlösende und stressreduzierende Effekte hat [Baumgartner 2012], eine wichtige Perspektive auf das Thema Burnout im individuellen, aber nicht im Unternehmenskontext.)

Abb. 1: Spiritualität als Verbundenheit (horizontal und vertikal) und Selbsttranszendenz nach Bucher

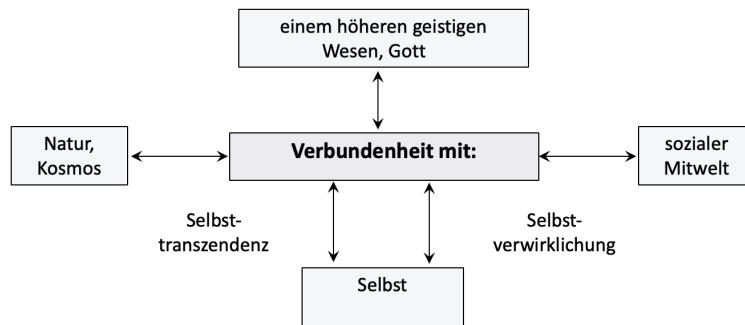


Abbildung 30 Spiritualität als Verbundenheit (horizontal und vertikal) und Selbsttranszendenz nach Bucher

tigen Wesen (Bucher 2014). Somit steht das Subjekt, das Verbundenheit erfährt, im Schnittpunkt der beiden sich kreuzenden Achsen. Bucher fasst dies anschaulich in folgender Grafik zusammen [Bucher 2014, S. 40]. Bucher ordnet die vier Dimensionen der wechselseitigen Verbundenheit auf zwei Achsen an: Die horizontale Verbundenheit verbindet den Einzelnen mit dem, was quasi auf gleicher Ebene um ihn herum ist – mit Umwelt und Natur sowie mit den Mitmenschen. Die vertikale Verbundenheit verbindet das Individuum nach oben mit einem höheren geistigen oder transzendenten Wesen oder Gott und nach unten (oder vielmehr innen) mit dem Selbst. Somit steht das Subjekt,

das Verbundenheit erfährt, im Schnittpunkt der beiden sich kreuzenden Achsen: Spiritualität wird zum Raum der Wahrnehmung und des Erlebens von Verbundenheit, entweder durch zufällige Erfahrungen oder durch Meditation, Kontemplation oder andere spirituelle Übungen herbeigeführt.

Über die oben unter den Synonymen genannten Begriffe komme ich auf die folgende Assoziationskette: Verbundenheit – Zuneigung – Liebe. Aus dem Spannungsfeld, in welchem sich der Mensch angesichts des ‹Doppelgebots der Liebe› befindet, folgt, dass sich jeder Mensch in einer Art anthropologischem Dreieck befindet, an deren Ecken Gott, er selbst und der

Abb. 2: Anthropologisches Dreieck nach Dahlgrün, erweitert durch die Verfasserin

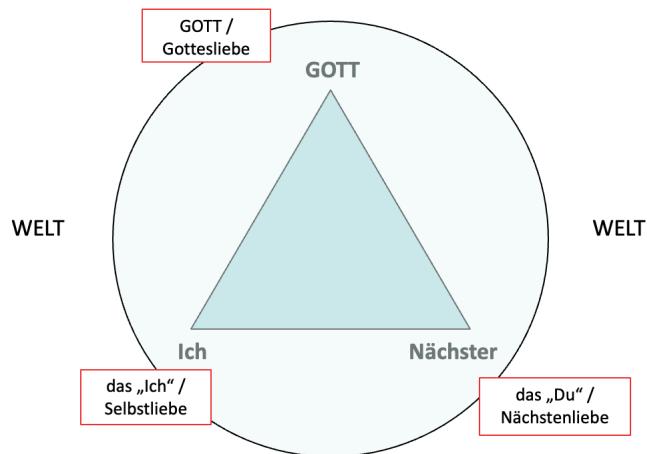


Abbildung 31 Anthropologisches Dreieck nach Dahlgrün (2009, 85f.), um die Liebe, die er an gleicher Stelle erwähnt, erweitert (durch die Verfasserin)

Antje Köhn

Wechselzeit

— Bedeutung der Wechseljahre für Unternehmen —

Summary Von den 9 Mio. Frauen im Wechseljahrealter in Deutschland empfinden gut zwei Drittel ihre Arbeitsfähigkeit als beeinträchtigt, doch ist das Thema am Arbeitsplatz nach wie vor tabu, wird von den Vorgesetzten nicht ernstgenommen, und so reduziert jede vierte Befragte über 55 stillschweigend ihre Arbeitszeit. Hingegen sichern betriebliche Wechseljahre-Programme das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und verschaffen dem Unternehmen eine stabile und motivierte Belegschaft. Mit dem Renteneintritt geht Erfahrungswissen verloren, gerade in Betrieben mit intensiven Kundenbeziehungen. Die Beschaffungskosten für einen befriedigenden Ersatz werden auf die Hälfte bis zum Doppelten eines Jahresgehalts geschätzt. Doch gelten ältere Mitarbeiterinnen zu Unrecht als weniger belastbar und flexibel. Tatsächlich wechseln sie seltener den Arbeitsplatz und bringen ihre Erfahrungen aus unterschiedlichen Wirtschaftszyklen und Technologieepochen ein. Vorreiter bei betrieblichen Wechseljahre-Programmen ist – nach Anstoß durch einen Unterhausausschuss 2021 – Großbritannien. In Deutschland hat die Arbeitsmarktpolitik noch nicht nachgezogen, doch haben erste Großunternehmen erste Erfahrungen mit Wechseljahre-Programmen hinsichtlich Mitarbeiterinnenzufriedenheit und verringerter Fehlzeiten gemacht. Grundsätzlich stehen einander Produktivitätssteigerungen durch das betriebliche Gesundheitsmanagement und Produktivitätsverluste durch das Ausscheiden erfahrener Mitarbeiterinnen gegenüber. Zudem orientieren sich Talente heute bei der Auswahl des Arbeitgebers vor allem an weichen Faktoren wie Gesundheitsprogrammen und einer unterstützenden Unternehmenskultur, nicht nur an Gehalt und Aufstiegschancen. Unternehmen müssen also den Wert erfahrener Mitarbeiterinnen zu schätzen lernen und deren Gesundheit und Arbeitsfähigkeit fördern. Hierzu wird ein im betrieblichen Gesundheitsmanagement umsetzbares Programm im Zusammenwirken der Unternehmensführung der Personalabteilung entworfen, in dem insbesondere flexible Arbeitszeiten, Schulungen und Erfassung von Erfolgsfaktoren eine Rolle gerade auch in der Außendarstellung spielen.

Zitiervorschlag Köhn, Antje (2025): Wechselzeit. Bedeutung der Wechseljahre für Unternehmen, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): Unternehmen der Zukunft, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 143–148 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Die Wechseljahre – vermeintlich immer noch ein betriebliches Tabu, das jedoch in Wirklichkeit alle Frauen betrifft. Ange-sichts des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und bevorstehenden Renteneintritts der Baby-Boomer und nicht zuletzt der veränderten Anforderungen an die Arbeitswelt müssen Unternehmen Mitarbeiter länger halten, auch Frauen im Wechseljahrealter, die oft in Schlüsselpositionen arbeiten. Derzeit sind 9 Millionen Frauen bundesweit in dieser Lebensphase, zwei Drittel davon sind von Beschwerden betroffen, die ihre Arbeitsfähigkeit beeinträchtigen. Unterstützungsprogramme verbessern die Arbeitszufriedenheit, erhöhen die Loyalität und halten wertvolle Erfahrung im Unternehmen. Chefetagen müssen auf die Bedürfnisse aller Altersgruppen ihrer Belegschaft eingehen. Um die für den langfristigen Erfolg des Unternehmens wertvolle Erfahrungen und Kenntnisse der älteren Generation zu nutzen, benötigen Frauen in den Wechseljah-

ren Unterstützung, um weiterhin produktiv und engagiert zu bleiben. *Wechseljahre-Programme sind eine strategische Notwendigkeit.* Unternehmen, die heute handeln, sichern das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiterinnen und profitieren von einer stabilen und motivierten Belegschaft. Führungskräfte müssen Wechseljahre zur Chefsache machen, Vorurteile und Tabus abbauen und eine Unternehmenskultur schaffen, in der sich jede Mitarbeiterin unterstützt fühlt. Unternehmen, die diesen Wandel aktiv gestalten, profitieren von einer höheren Mitarbeiterbindung, einer gesteigerten Produktivität und einem positiven Image als Arbeitgeber. Der ROI solcher Programme ist messbar, langfristige Vorteile sind Reduktion der Fehlzeiten und Stärkung der Arbeitgebermarke. Wechseljahre-Programme sind ein erster Schritt auf dem Weg zu einer besseren und nachhaltigeren Arbeitswelt, in der die Bedürfnisse aller Mitarbeiterinnen berücksichtigt werden.

Tabelle 16 Hintergrundinformationen: Die Wechseljahre – medizinische Gegebenheiten und Einschränkung der Arbeitsfähigkeit

Die Wechseljahre: Medizinische Gegebenheiten und Einschränkung der Arbeitsfähigkeit		
Die Wechseljahre starten ca. mit dem 40. Lebensjahr. Die Geschlechtshormone Östrogen, Progesteron und Testosteron werden nun immer weniger produziert.	Die hormonellen Veränderungen in den Wechseljahren können eine Vielzahl von Symptomen auslösen. Manche Frauen (etwa 30 Prozent) bemerken kaum etwas davon, während andere sie sehr intensiv erleben. Symptome:	Rund 9 Millionen Frauen in Deutschland sind im Wechseljahrealter. Zwei Drittel von ihnen spüren die Wechseljahre körperlich und mental. Die Symptome können den Alltag und die Arbeitsleistung stark beeinträchtigen.
Östrogen, u. a. für den Aufbau der Gebärmutterschleimhaut verantwortlich, beginnt zu schwanken und sinkt schließlich ab. Östrogen ist an vielen weiteren Prozessen im Körper wie der Knochengesundheit und dem Schutz des Herz-Kreislauf-Systems beteiligt. Progesteron, das nach dem Eisprung die Gebärmutterschleimhaut auf eine mögliche Schwangerschaft vorbereitet, wird in den Wechseljahren ebenfalls weniger produziert. Es wirkt beruhigend auf den Körper und fördert gesunden Schlaf. Testosteron: Oft fälschlich nur mit Männern in Verbindung gebracht, spielt Testosteron auch bei Frauen eine wichtige Rolle, ist für Muskelkraft, sexuelles Verlangen und allgemeine Energie verantwortlich. Auch dieses Hormon sinkt in den Wechseljahren ab.	Hitzewallungen: Plötzliche und intensive Wärmegefühle, die sich im gesamten Körper ausbreiten. Schlafstörungen: Schwierigkeiten beim Ein- oder Durchschlafen, oft begleitet von nächtlichem Schwitzen. Stimmungsschwankungen: Emotionale Instabilität, die sich in Form von Reizbarkeit, Traurigkeit oder Nervosität äußern kann. Gewichtszunahme: Durch den veränderten Hormonhaushalt kann es zu einer Zunahme von Körperfett kommen, insbesondere im Bauchbereich. Erschöpfung: Viele Frauen fühlen sich während der Wechseljahre dauerhaft müde oder antriebslos. Verminderte Konzentration: Einige Frauen erleben Konzentrationsschwierigkeiten oder Gedächtnislücken.	68 % der Frauen empfinden ihre Arbeitsfähigkeit als beeinträchtigt. 49 % denken über eine Reduzierung ihrer Arbeitszeit oder einen Ausstieg nach. 19,4 % der Frauen über 55 Jahre erwägen, früher in Rente zu gehen. ¹ Unternehmen, die Wechseljahre-Programme eingeführt haben, berichten von verbesserten Arbeitsbedingungen und einer gestärkten Mitarbeiterbindung.

Der demografische Wandel: Herausforderungen und Chancen für Unternehmen

Fachkräftemangel Der Fachkräftemangel ist bereits spürbar und wird sich weiter verstärken. Zwischen 2025 und 2035 erreicht ein erheblicher Anteil der Erwerbstätigen das Rentenalter. Die Baby-Boomer, die aktuell noch einen großen Teil der Arbeitskräfte stellen, treten zunehmend in den Ruhestand, während nicht genügend junge Arbeitskräfte nachrücken. Ohne eine gezielte Strategie zur Bindung erfahrener Mitarbeiterinnen und zur Schaffung einer altersdiversen Belegschaft werden Unternehmen Schwierigkeiten haben, wettbewerbsfähig zu bleiben.

— **Wissensverlust** Mit dem Renteneintritt dieser Mitarbeiterinnen nimmt nicht nur die Anzahl der Arbeitskräfte ab, sondern auch das Erfahrungswissen im Betrieb. Viele verfügen über tiefgreifendes Know-how und spezifische Kompetenzen, die sich nicht einfach weitergeben lassen. Besonders in spezialisierten Branchen oder in Positionen mit intensiven Kundenbeziehungen sind die Auswirkungen des Wissensverlustes erheblich. Ohne geeignete

Maßnahmen zur Wissensbewahrung wird der Produktivitätsverlust spürbar sein.

— **Altersdiskriminierung** Ältere Mitarbeiterinnen sind häufig von Altersdiskriminierung betroffen. Sie werden oft als weniger flexibel oder belastbar wahrgenommen, obwohl Studien das Gegenteil beweisen. Diese Vorurteile führen zu einer geringeren Wertschätzung und Motivation, was letztlich zu einem vorzeitigen Austritt aus dem Arbeitsleben führen kann. Altersdiskriminierung beeinträchtigt die Mitarbeiterzufriedenheit und kann das Arbeitsklima negativ beeinflussen.

Wertvolle Erfahrung älterer Mitarbeiterinnen für den Unternehmenserfolg

Der Fokus in der Arbeitswelt liegt auf Innovation und digitale Fähigkeiten. Das Potenzial älterer Mitarbeiterinnen wird unterschätzt. Studien wie *Erfahrung rechnet sich* des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) weisen deren hohe

¹ Forsa-Umfrage 2023 aus dem Forschungsprojekt MenoSupport der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin unter der Leitung von Prof. Dr. Andrea Rumler. Die häufigsten Symptome sind Erschöpfung (78,1 %) und Schlafstörungen (65,8 %). 74,3 % berichten von Konzentrationsproblemen, 73,8 % von Stress. 46,2 % der Befragten geben an, dass nie über das Thema gesprochen wird. 52,3 % der Befragten sehen Wechseljahre als Tabuthema am Arbeitsplatz. 67,6 % wünschen sich offene Gespräche. 76,4 % sehen Sensibilisierung bei Führungskräften als wichtig an. 56,9 % wünschen sich Unterstützungsangebote durch den Arbeitgeber. Nur 15,3 % der Befragten stimmen zu, dass der Arbeitgeber ein unterstützendes Umfeld bietet. 54,4 % erleben die Wechseljahre als negative emotionale Phase. 26 % der Befragten über 55 Jahren reduzierten Stunden aufgrund von Symptomen.

UTOPISCHE POLITISCHE ÖKONOMIE

**— Bestimmungsfaktoren
der Epoche —**

Daniela Stadler, M. Sc.

Revolution New Work: Von der Vision zur Alltagskultur

– Arbeitsverfassung, Produktivkraftfortschritte, Modernisierungshindernisse –

Summary Die ‚New Work‘-Bewegung rückt seit den 1980er Jahren den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt der Arbeitswelt, betrachtet Arbeit als Mittel zur persönlichen Sinnerfüllung und Selbstverwirklichung. Angesichts jüngster technologischer Sprünge, aber auch der Anforderungen der Generationen Y & Z an ihr Arbeitsleben rücken diese Ideale nunmehr in greifbare Nähe, zumal Fachkräftemangel, Globalisierung und Technologisierung gerade hochqualifizierte Beschäftigte mit beträchtlicher Verhandlungsmacht ausstatten. Wissens- und Informationsarbeit schaffen flexible Arbeitszeitmodelle; gerade Digitalisierung und Automatisierung schaffen ein Bedürfnis nach menschenzentrierter Arbeitsgestaltung. Bereits der New-Work-Pionier postulierte angesichts der Massenentlassungen in den frühen 1980er-Jahren, es gebe genug Arbeit für alle, sie ändere durch die unaufhaltbare technologische Entwicklung nur ihre Gestalt und ermögliche anstelle monotoner, repetitiver Verrichtungen immer mehr sinnstiftende Tätigkeiten. Hatte die industrielle Revolution Arbeitskraft als anonyme Ressource betrachtet und drohte Automatisierung und Digitalisierung sie sogar mehr und mehr überflüssig zu machen, ermöglicht die Technologie heute ein selbstständiges Arbeiten in virtuellen Teams, und angesichts des Bedarfs an hochqualifizierten Arbeitskräften rücken einzelne Menschen in der Arbeitswelt immer mehr in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Dann werden Beschäftigte selbst über ihre Arbeit entscheiden und die Verantwortung für ihre eigenen Entscheidungen und Ergebnisse übernehmen, und dann wird nicht zuletzt die Mitarbeiterzufriedenheit zunehmen und die Fluktuation sinken. Das Engagement für die Arbeit steigt mit der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit, doch müssen sich Unternehmen von strengen Kontrollmechanismen lösen, ihren Beschäftigten Vertrauen entgegenbringen – und werden sie niemals wieder ganz die Büros zurückholen können. Ganz für sich gewinnt gerade die Talente zudem nur, wer eine klare und sinnstiftende Unternehmenskultur vorweisen kann, denn Menschen wollen Teil von etwas Größerem sein. Startups sind oftmals flexibler und agiler als Großorganisationen in kapitalintensiven und hochregulierten Branchen, und gerade multinationale Konzerne müssen sich zudem mit unterschiedlichen und widersprüchlichen, vielleicht sogar unvereinbaren Arbeitskulturen und gesetzlichen Regelungen auseinandersetzen. Andere widrige Umstände sind Kosten für IT-Systeme, Datenschutz und Compliance, zudem Befürchtungen in der Belegschaft, im Zuge des technologischen Fortschritts überflüssig zu werden, oder die Notwendigkeit, traditionelle Hierarchien und Führungsstrukturen durch flexible, agile und teamorientierte Modelle zu ersetzen. Im Zentrum der Arbeitsorganisation werden in Zukunft einzelne Menschen mit ihren Talenten und Bedürfnissen stehen, zumal auch geistige Routineaufgaben automatisiert werden. Lebenslanges Lernen und Bereitschaft zur Weiterbildung wird entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und einzelnen Arbeitnehmern; mehr Eigenverantwortung steigert nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern auch Arbeits- und Unternehmensergebnisse, fordert emotionale Intelligenz und Empathie auf allen Ebenen und die ständige Anpassung von Organisationsstrukturen, Führungsmodellen und Unternehmenskultur.

Zitiervorschlag Stadler, Daniela (2025): Revolution New Work: Von der Vision zur Alltagskultur. Arbeitsverfassung, Produktivkraftfortschritte, Modernisierungshindernisse, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 150–162 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Der Wandel der Arbeitswelt ist keine Trend- oder Modescheinung, sondern eine soziale, wirtschaftliche und technologische Notwendigkeit. New Work rückt den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt, bezieht sich auf Werte wie Selbstbestimmung, Flexibilität und Sinnorientierung, ur-

sprünglich geprägt vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann, der in der Arbeit bereits in den 1980er Jahren mehr als Existenzsicherung sah, ein Mittel zur persönlichen Erfüllung und Selbstverwirklichung (Bergmann 2004). Diese Sichtweise wurde durch technologische

Entwicklungen und gesellschaftliche Veränderungen vorangetrieben, charakterisiert eine moderne Arbeitswelt angesichts Herausforderungen an Unternehmen und deren Mitarbeitende.

Die Generationen Y und Z haben eine andere Erwartungshaltung an ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz als frühere Generationen. Sie legen Wert auf Flexibilität, Work-Life-Balance und Sinn in ihrer Tätigkeit. Für sie ist Arbeit mehr als ein Mittel zur finanziellen Absicherung, sie soll gleichzeitig sinnstiftend und erfüllend sein (Hackl 2017). Für Ältere bedeutet Arbeit: Überstunden, Hierarchien, lange Betriebszugehörigkeit. Sie geben Bilder und Folgen von übermäßiger Arbeit im Privatbereich und Familienverbund an Kinder oder Enkelkinder weiter: wenig Zeit für Familie, wenig Zeit für ein Leben außerhalb der Arbeit, psychische Belastung, Erkrankung. Daher streben die Jüngeren eine gesündere und ausgleichlichere Arbeitswelt an.

Der Fachkräftemangel zwingt Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren (Väth 2016). Auch angesichts von Globalisierung und Technologisierung verlieren traditionelle Arbeitsmodelle an Bedeutung. Durch die Digitalisierung können viele Tätigkeiten ortsunabhängig und flexibel gestaltet werden, was die Erwartungen an Arbeit grundlegend verändert (Rump 2020). Künstliche Intelligenz übernimmt repetitive Aufgaben, Menschen werden freier für konzeptionelle und kreative Aufgaben. Unternehmen, die langfristig wettbewerbsfähig bleiben möchten, müssen sich diesen Entwicklungen anpassen. New Work schafft zeitgemäße Arbeitsbedingungen und damit Wettbewerbsvorteile hinsichtlich qualifizierter Arbeitskräfte (Väth 2016).

In der Agrargesellschaft diente Arbeit der Existenzsicherung. Erst mit der industriellen Revolution verlagerte sich der Fokus ab Ende des 18. Jahrhundert auf Produktivität und Effizienz. Menschen wurden mehr und mehr als Teil einer großen Produktionskette betrachtet, und ihr Wert bemaß sich an ihrer Leistung und Effizienz (Häusling & Fischer 2020). In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, insbesondere durch die Digitalisierung und die Entstehung der Wissensgesellschaft,

nahm die Bedeutung von Wissens- und Informationsarbeit stark zu. Arbeit wurde flexibler, neue Technologien veränderten die Anforderungen an Mitarbeitende. Der Mensch rückte stärker ins Zentrum der Arbeit. New Work steht in dieser Tradition von Veränderungen und geht noch einen Schritt weiter, indem es nicht nur technische Entwicklungen integriert, sondern auch die Werte und Vorstellungen der Menschen berücksichtigt. Es geht darum, Arbeit als Weg zur Selbstverwirklichung und Entfaltung zu verstehen (Baumgart 2023).

Mitarbeitende können Arbeit und Privatleben besser miteinander vereinen. Flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, remote zu arbeiten, machen es leichter, die Arbeitszeit an die persönlichen Lebensumstände anzupassen. Mitarbeiter*innen übernehmen Aufgaben, die ihnen wichtig sind und die ihren individuellen Stärken entsprechen (Kauffeld & Rothenbusch 2023). Digitalisierung und Automatisierung schaffen ein Bedürfnis nach Work-Life-Balance und menschenzentrierter Arbeitsgestaltung, da viele Tätigkeiten anspruchsvoller und die Anforderungen komplexer werden. New Work berücksichtigt das Bedürfnis nach Sinn und Nachhaltigkeit in der Arbeit. Jüngere Generationen möchten ihre Arbeit in Einklang mit ihren persönlichen Werten und Zielen sehen und suchen nach Tätigkeiten, die ihnen Sinn geben (Lessenich et al. 2021). Arbeit wird als Lebensbestandteil mit einem höheren oder größeren Zweck gesehen.

Angesichts einer unaufhörlichen rasanten Veränderung von Märkten und Technologien sind zudem Agilität und Anpassungsfähigkeit als Grundlage flexibler Organisationen unverzichtbar. New Work fördert flexible Arbeitszeitmodelle, agile Arbeitsmethoden oder Eigenverantwortung, auch Anpassungsfähigkeit an wechselnde Anforderungen, und unterstützt Unternehmen darin, dynamischer auf Veränderungen zu reagieren (Rump 2020), bringt für Unternehmen und Mitarbeitende entscheidende Vorteile – Innovationskraft, Mitarbeiter*innenbindung, Effizienzsteigerung oder geringere Ausfallzeiten in Zeiten des Fachkräftemangels (Hermeier, Heupel & Fichtner-Rosendal 2018).

New Work

Ursprung und Ideen von Frithjof Bergmann

Die Idee von New Work wurde in den späten 1970er Jahren vom österreichisch-amerikanischen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelt. Als langjähriger Professor an der University of Michigan kritisierte er bestehende Arbeitsmodelle, die weder den technologischen Fortschritten noch den Bedürfnissen der Menschen gerecht wurden (Bergmann 2004). Als Reaktion auf die zunehmende Automatisierung und den Wandel der industriellen Arbeitswelt prägte er den Begriff ‹Neue Arbeit›, dachte Arbeit angesichts der Rezession in den frühen 1980er-Jahren und damit verbundenen Massenkündigungen neu. In Flint, damals Dreh- und Angelpunkt der US-Automobilindustrie, kam es zu

Massenentlassungen – Geburtsstunde für das erste *Zentrum für Neue Arbeit*, gegründet von Bergmann und anderen aus Gewerkschaften, Management oder Politik. Heute spricht Bergmann vom *Projekt Flint*.

Die Gruppe baute auf Bergmanns früherer Arbeit auf. Angesichts des starken Zeitdrucks formulierten sie einen ersten vagen, aber dennoch eindeutigen Vorschlag: »Es gibt eine Alternative zur Massenentlassung der Arbeiter.« Bergmann und andere waren überzeugt, dass es genug Arbeit für alle gibt. Lediglich die Art der Arbeit verändert sich als natürliche Begleiterscheinung von fortschreitender Technologisierung, und das müsse man eben neu denken. Er verwies darauf, dass die bis heute weit verbreitete Lohnarbeit eine Entwick-

Ulrike Keferstein

NULL ist das neue «Alles ist möglich»

— Dystopische Reformfantasie: Wiederentdeckung der gegenseitigen Hilfe als allgemeiner Grundsatz kooperativer Gemeinschaften —

Summary Wie einst meine Großmutter, stand auch ich in meinem Leben immer wieder vor dem Nichts und habe quasi ohne Ressourcen neu begonnen. Angenommen, 2025 würde unsere Welt in einer großen Katastrophe untergehen – worauf viele beunruhigende Anzeichen hindeuten –, würde sie hernach ohne Technik und Märkte da stehen. Aus kleinen kooperativen Gemeinschaften müsste etwas Neues entstehen. Die Überlebenden müssten ihre Fähigkeiten auch unter einfachsten Lebensumständen einbringen, auf einem primitiven technischen Niveau, aber gemeinsam mit ihren Mitmenschen, Häuser, Mobiliar oder Backöfen entwickeln, Wasserversorgung und Vorrats haltung anlegen, sich Erfahrungen aus lebensfeindlichen klimatischen Bedingungen vor der Katastrophe zunutze machen. Verkehr, Infrastruktur zwischen den Gemeinschaften würde nach und nach wieder aufgebaut werden. Die Grundlage der neuen Gemeinschaften wäre letztlich Vertrauen, Liebe und Zusammenwirken – wenn auch überall angesichts der Erfahrungen der Katastrophe mit großem Misstrauen gekämpft werden müsste (übrigens auch in Hinsicht auf die primitive Technik, erst recht in Hinsicht auf ein intuitives oder meditatives Herangehen an das Zusammenleben). Doch nur wenn sich alle an ihre ureigene innere Quelle halten und sich in die Gemeinschaft einbringen, statt sich zurückzuziehen, ermöglicht diese ihnen Freiheit und Unabhängigkeit. (Nur die Gemeinschaft kann sie ermöglichen, und nur wer der Gemeinschaft dient, ist ihrer würdig, auch die Führer.) Empathie und Intuition sind in dieser Dystopie grundsätzlich allen Menschen gegeben und ermöglichen ihnen Verständigung, Konfliktbewältigung und Nutzung der Vielfalt im Sinne der Gemeinschaft. Der Weltuntergang ermöglicht die Wiedergeburt, die alle in ihrem Inneren lange ersehnt haben – Vielfalt kein gleichgültiges Nebeneinander mehr, sondern ein Ineinandergreifen in einer Gemeinschaft, in der jeder seinen eigenen Platz hat. Anhand zahlreicher Fallvignetten überlebender früherer Berufsangehöriger (Unternehmer:in, Lehrerin, Wissenschaftlerin, Buchhalterin, Entwicklungsplaner) – manche dem Neuen gegenüber aufgeschlossen, andere erst abschätzig – wird beispielhaft erläutert: Wenn wir lernen, Konflikte zu bewältigen, auf uns selbst hören und auf andere zugehen, können wir auch heute schon Schritte hin zur gegenseitigen Hilfe einschlagen, brauchen nicht die Katastrophe abzuwarten.

Zitiervorschlag Keferstein, Ulrike (2025): NULL ist das neue «Alles ist möglich». Dystopische Reformfantasie: Wiederentdeckung der gegenseitigen Hilfe als allgemeiner Grundsatz kooperativer Gemeinschaften, in: Deborah Bichlmeier (Hrsg.): Unternehmen der Zukunft, Ismaning: Kultur-Verlag, S. 163–176 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Ein schönes, aber kaltes Wochenende im November 1998: Tochter und Pflegetochter waren mit Freunden in der Stadt; ich hatte meinen Neffen (und Patenkind) eingeladen, um mit ihm und meinem 8-jährigen Sohn etwas Schönes zu unternehmen. Danach brachte ich erst meinen Sohn und dann mein Patenkind nach Hause und holte uns auf dem Rückweg beim Chinesen Essen. Wolken, weich wie Watte, umgaben mich. Ich fühlte mich geborgen. Licht und Stimmen drangen mal nah, mal fern an mich heran, aber nicht über meine Ohren, merkwürdig. Wärme umhüllte mich, und ich sah Menschen in Entfernung um mich herum gehen. Ich lag im Koma! Als ich nach Tagen langsam zu mir kam, hörte ich wie von fern Stimmen, die mir zu erklären versuchten, dass man mich und meinen Sohn wie durch ein Wunder aus unserem brennenden Haus hatte retten können, dass es meiner Tochter gut gehe und sie bei ihrem Vater untergekommen sei. Meine große Sorge

galt meinem Sohn, den man in eine Spezialklinik für Kinder mit Brandverletzungen gebracht hatte. Sorgen, alleine, Chaos, null, Ängste, Verzweiflung, Nöte, wohnungslos, keine Einnahmen außer Unterhalt, 24 Stunden mit körperlichem und geistigem Stress wach, Erschöpfung, Stress, Verständnis, Unverständnis, nichts hatte Bestand, von jetzt auf gleich.

Drei Jahr später wieder in ruhigen und sicheren Bahnen, geheiratet, neue Wohnung, schmiedeten mein Mann und ich Pläne für eine gemeinsame Zukunft. Wir waren beide finanziell gut aufgestellt, ich mit meiner kernsanierter und hypothekenfreien Immobilie, mein Mann beruflich als Schulleiter. Während wir versuchten, die vermietete Immobilie zu verkaufen, bauten wir die beiden Häuser meiner Großeltern um, die wir meinem Onkel abgekauft hatten. Dort wollte ich mir eine neue berufliche Existenz aufbauen, dort wohnen und uns einfach nur wohlfühlen. Doch die

Banken steuerten – für Kenner bereits erkennbar – auf die große Bankenkrise zu. Ein Kredit auf meine freie Immobilie sollte ursprünglich nach deren Verkauf abgelöst werden. Der Verkauf kam nicht zustande; die Bank verlangte den Kredit sofort komplett zurück, beschlagnahmte binnen eines halben Jahres die gut vermieteten Häuser, dann ohne unser Wissen Konten und Gehälter, denn sie hatten unseren Kredit ohne unser Wissen verkauft und waren in Zugzwang. Bei *Aldi* an der Kasse funktionierte die Kreditkarte nicht, obwohl wir einen Tag vorher ein konstruktives Gespräch mit der Geschäftsleitung der Bank gehabt hatten. Keine Lebensmittel, keinen finanziellen Verpflichtungen mehr nachkommen können, Immobilien zwangsenteignet, Machtmissbrauch, Lügner kennengelernt, Verzweiflung, Ängste, Chaos, Schlaflosigkeit, Erschöpfung, 2 Jahre Stress pur, Umzug in eine neue Stadt, *null*.

Zwei Nullpunkte, als ich nicht wusste, was nun weiter werden sollte. Erst mit einem Abstand und den Lehren über die Jahre kann ich sagen: Null ist das neue «Alles ist möglich». Anders, ganz anders und auf etwas Neues ausgerichtet. Ich hatte immer ein starkes Vertrauen in Gott und seine Wege. Das gab mir auch in ausweglos erscheinenden Situationen immer wieder Mut. Heute ist dieser Gott für mich eine höhere Instanz, eine unbeschreibliche Energie, die in uns allen lebt oder besser leben möchte. Denn theologisch betrachtet wissen alle Kulturen, Völker und Religionen um die Existenz dieses Höheren intelligenten Wirkens. Die Kernenergie ist die Liebe, der rote Faden. Diese Hilfe habe ich immer gespürt – in allem, was und wer mir begegnete, auch wenn ich noch viele Fehlentscheidungen getroffen habe. But I never give up! Inmitten der Dunkelheit

gibt es immer einen Funken Hoffnung – die Frage ist, ob wir den Mut haben, ihn zu entzünden.

Bereits während der 6 Jahre allein mit den Kindern hatte ich eine Ausbildung zum Heilpraktiker für Psychotherapie begonnen – durch umfangreiche Lebenserfahrung begleitet. Ich spürte den Unterschied zwischen Ego und Liebe am eigenen Leib – auch die Auswirkungen eines praktisch umsetzbaren Studiums auf Beziehungen. Wir haben in meinem eigenen Institut für Begleitung von Menschen und Start-Ups, 2003 gemeinsam mit meinen Angestellten, einer Psychologin, einem Unternehmensberater und einer pädagogischen Fachkraft praktiziert – ein konstruktives Miteinander und dessen Auswirkungen für jetzt und für die Zukunft. Ein neuer Coaching-Ansatz entstand. Uns war klar, dass Psychologie allein nicht die Lösung war. Jeder Mensch hat persönliche Herausforderungen, die individuell sind. Gesundheit, Glück, Erfolg, innerer Friede, Freiheit und Unabhängigkeit von Menschen und Situationen liegen in Beziehungen in einem konstruktiven Miteinander und einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen. Dies wollten wir in einer «Essenz mit Bedienungsanleitung» zusammenfassen. Der Nullpunkt ist oft der Beginn einer Reise zu einem neuen Leben. Ob dieser Wendepunkt zur Chance oder zur Sackgasse wird, liegt am Mindset: «Alles ist möglich» vereint Freiheit, Unabhängigkeit und Wertorientierung. Am Nullpunkt stehst du mit leeren Händen da. Genau hier liegt die größte Kraft: Du bist frei von alten Erwartungen, Zwängen und Vorstellungen. Es ist der Moment, in dem du neu wählen kannst. Ein Mindset, das auf Vertrauen basiert, sieht Hindernisse nicht als Blockaden, sondern als Gelegenheiten, als Chancen.

Rückblick auf die Katastrophe 2025 und die Wiederherstellung

In allen Kulturen, Religionen und spirituellen Strömungen gab es Wissen über die wichtigste Basis für Frieden, Erfolg und individuellen Wohlstand – schon immer. Viele Bücher, Aufzeichnungen, Schriften zeugen davon; die Essenz des Wissens um das positive und konstruktive Miteinander wurde jedem von uns mitgegeben. Diese Essenz ist eine leise Stimme in jeder Zelle unseres Seins. Wir schreiben das Jahr 2044 und haben das Ziel endlich erreicht – nach dem Kollaps aller vermeintlich funktionierender Systeme und aller Sicherheiten 2025. Die damals rasch angebotenen Lösungen für neue Sicherheiten stellten sich ebenso rasch als neue Abhängigkeit heraus, die Lebensqualität und Wohlstand versprachen – was Menschen mit großer Angst und Perspektivlosigkeit brauchten. Parallel entstanden Bewegungen, die Freiheit, Frieden und Unabhängigkeit von Menschen und Situationen als höchstes Gut erkannten. Wagen wir einen Rückblick!

Aus der Dunkelheit ins Licht – Die Kraft der Gemeinschaft. Zum Jahrestag der Human Being Bewe-

gung «Alles ist möglich» 2044: Meine lieben Freunde, wir stehen hier heute nicht nur, um uns zu erinnern, sondern um uns zu feiern. Zu feiern, dass wir die dunkelste Zeit seit Menschengedenken überwunden haben. Zu feiern, dass wir aus Verzweiflung Hoffnung geschöpft haben. Zu feiern, dass aus Trümmern eine Welt der Möglichkeiten entstand. Erinnert euch an 2025, den Wendepunkt unserer Geschichte, eine Zeit, in der die Angst uns lähmte, in der Isolation unsere Herzen beschwerte und Orientierungslosigkeit uns in die Knie zwang. Der wirtschaftliche Zusammenbruch, das Versagen der Technologien, die Naturkatastrophen und Kriege, der Zusammenbruch der Weltwirtschaft und aller Gesundheitssysteme – all das schien das Ende zu sein. Aber, meine Freunde, das Ende war es nicht. Es war der Anfang. Wir wurden auf Null zurückgesetzt. Alles, was wir für selbstverständlich hielten, verschwand. Unsere Sicherheit, unsere Netzwerke, unsere Werte – alles schien verloren. Angst wurde zu unserem ständigen Begleiter. Die Menschen fühlten

SonJA Müller

Jahrtausende altes Wissen aus Astrosophie und universellen Gesetzen in unserer Zeit

— BE your Energy® —

Summary Jahrtausende altes Wissen kann aktuelle Krisen, Sinnfragen, tiefgreifende Veränderungen zu erklären helfen, erschließt Muster aus beispielsweise eigenen Kraft- und Energiequellen mit Hilfe der Zeitqualitäten, der individuellen Radix & Analogien im Sinne der Astrosophie und stellt damit – zusammen mit den universellen hermetischen Gesetzen – einen Leitfaden zur Verfügung, um durch das Wohl des Einzelnen zum Wohl des Menschheitskollektivs zu kommen. Der endgültige Übergang von Pluto in das Tierkreiszeichen Wassermann am 19.11.2024 markiert den Beginn einer neuen Epoche vom Ich zum Wir nach 20 Jahren Stabilitätsorientierung und Materialismus unter Pluto im Steinbock. Ein Rückblick auf die Pluto-Phasen seit dem Eintritt in den Widder 1821 zeigt eine verblüffende Übereinstimmung mit den jeweiligen historischen Epochen auf, und so können wir uns für die letzten beiden Etappen des Pluto-Transits durch den Tierkreis auf eine grundlegende Verschiebung vom Verstand zur Intuition, zur Gemeinschaft als Bestimmungsfaktor des Zusammenlebens einstellen, eine Dominanz der Vernetzung und schließlich eine Rückkehr von Kunst und Kultur. Auch die auf ganz anderer Grundlage entwickelten soziologischen ‹Generationen› von jeweils ca. 15 Jahren entsprechen in Periodisierung und Charakterisierung dem Pluto-Transit. Darüber hinaus sind die erstmals vor ca. 4.000 Jahren niedergeschriebenen universellen hermetischen Gesetzen einzubeziehen: Geistigkeit, Analogie, Schwingung, Polarität, Rhythmus, Kausalität und Geschlecht. Die Realität ist geistigen Ursprungs. Die Liebe stellt eine Verbindung zwischen den Gegensätzen her. Alles Geschehen hat eine Ursache und eine Folge, und so können wir unser Leben gestalten. So strahlt unsere innere Haltung nach außen und zeigt Ergebnisse. Leben wir diese Wirkungsmöglichkeiten im Einklang mit unseren ureigenen Energien, die von Geburt bzw. Gründung an angelegt sind, dann wirkt sich dies positiv aus. Diese Energieausprägungen werden durch die individuelle Radix bestimmt und errechnet, und so ergeben sich mit jeder Verfeinerung in der Energie endlich menschliche Charaktere, deren Gesinnungen und Lebenswandel wir im Umgang mit ihnen besser berücksichtigen. Wir sind alle einzigartig!

Zitiervorschlag Müller, Sonja (2025): Jahrtausende altes Wissen aus Astrosophie und universellen Gesetzen in unserer Zeit. BE your Energy®, in: Deborah **Bichlmeier** (Hrsg.): *Unternehmen der Zukunft*, Ismaning: Kuntur-Verlag, S. 177–188 (= Reset. Jahrbuch im Epochenumbruch #1).

Was, wenn die Antworten auf aktuelle Krisen, Sinnfragen oder Change-Prozesse bereits seit Jahrtausenden bekannt sind – und wir nur neu lernen müssen, sie zu lesen? Wir leben in einer von Geschwindigkeit, Wandel und Unsicherheit geprägten Zeit. Alte Sicherheiten brechen weg, neue Strukturen sind noch nicht stabil. Viele erleben das als Krise – ich sehe darin eine Chance. Wenn wir über den Tellerrand hinausdenken und scheinbar Gegensätzliches verbinden, entsteht etwas Neues: ein Wissen, das nicht nur alt oder neu ist, sondern zeitlos wirksam. Es wird dringend benötigt. Ich verbinde jahrtausendealtes astrologisches Wissen mit modernem Businessverständnis, Leadership und Persönlichkeitsentwicklung – konkret, praxisnah und kraftvoll transformierend. Denn wer Muster erkennt, kann sie besser steuern. Wer Zeitqualitäten versteht, kann Entscheidungen nicht nur zum passenden Zeitpunkt, sondern auch inhaltlich richtig treffen – im Sinne der eigenen Ent-

wicklung und der Organisation.

Energiequellen und ihr Zusammenspiel, Energiefluss, Blockaden, Erfolge oder Misserfolge – wenn wir unsere ur-eigene Energie kennen, können wir unser Leben rückwärts verstehen und vorwärts mit mehr Wirksamkeit, Verständnis, Energie und Lebensfreude gestalten – im privaten und geschäftlichen Zusammenleben Harmonie, Freude, Erfolg, auch Liebe fördern. Jeder Mensch sollte seine eigene Kraft- und Energiequelle kennen, lieben und leben. So kann Frieden in der Welt entstehen, das Zusammenleben aller Völker und im Einklang mit der Natur leichter werden. Manche wünschen sich die Vergangenheit zurück. Aber das Rad des Lebens dreht sich weiter. Die Zeitqualität im Kontext der Astrosophie zeigt uns, dass alles einer ständigen Veränderung unterliegt. Alles ist zyklisch, Weiterentwicklung ist unerlässlich. Das Festhalten an alten Vorstellungen und Mustern hindert uns daran voranzuschreiten. Es entstehen

Konflikte, in uns selbst, im privaten und geschäftlichen Umfeld. Der «circle of life» dreht sich immer weiter, und unsere Anpassungsfähigkeit entscheidet über Freude oder Schmerz. In welche Richtung die Anpassung idealerweise stattfinden sollte, können wir aus der Astrosophie sehen.

Vielen Menschen fehlt derzeit eine Orientierung. Früher haben die Religionen diese Aufgabe übernommen. Das Gemeinschaftsleben wurde durch die Kirche festgelegt – sogar im baulichen Sinne. Nahezu alle Kirchen stehen zentral am Dorfplatz – hier spielte sich das Leben ab. Doch heute verlieren wir die Kontur/Struktur; uns fehlt eine zentrale Ausrichtung. Viele verspüren größere oder kleinere Schwierigkeiten/Unsicherheiten, erleben Last und Schwere angesichts persönlicher und allgemeiner Krisenherde. Kriege, Spaltung, unerwartete Ereignisse, Angst um den Arbeitsplatz schaffen Unsicherheit bis hin zur Orientierungslosigkeit. Menschen leben im Chaos (innerlich und/oder äußerlich), wissen nichts mit sich und ihrem Leben anzufangen. Dies schlägt sich auf die Motivation und Produktivität im Arbeitsleben nieder, ebenso auf den privaten Bereich.

Um uns schnell neuen Anforderungen anzupassen und uns stetig weiterzuentwickeln, müssen wir Bewusstsein erlangen. Vielleicht wissen Sie zumindest, was Sie nicht bzw. nicht mehr wollen. Dies ist jedoch zu wenig, um erfolgreich, innovativ und friedvoll miteinander die Zukunft zu gestalten. Unsere Handlungen führen zu Ergebnissen. Man kann nicht nur nicht nicht kommunizieren (wie Paul Watzlawick sagte); man kann auch nicht nicht handeln. Kennen wir unseren vorbestimmten oder gewählten Weg, unsere Ziele? Was wäre stimmig, im Einklang? Wann sind Ihnen Dinge besonders gut gelungen? Wann haben Sie sich richtig wohl in ihrer Haut gefühlt? Die Antworten geben Aufschluss über unsere Lebenssituation, erklären unser Umfeld.

Astrosohpie als archetypisches System erschließt größere

Zusammenhänge, zeigt Muster, Potenziale und Zeitqualitäten auf. In einer Zeit des ständigen Wandels entsteht – auch anhand der Philosophie und der universellen Gesetze – ein Verständnis für die jeweilige Zeit und Umstände. Die Integration jahrtausendealten Wissens hilft in der Deutung und Erklärung. Sie zeigt uns Dinge, die wir lange vergessen haben. Wir erhalten Einblick in den individuellen Lebensweg und auch in die Anforderungen an die Gemeinschaft. Alles, was wir erleben, erleben wir nicht zufällig – alles hat seine Bedeutung, Symbolik und einen ganz bestimmten Entwicklungsprozess. Ziel ist es, durch das Wohl des Einzelnen zum Wohl des Kollektivs zu kommen. Geht es dem einzelnen Menschen gut, unterstützt dies das Gemeinwohl.

Die Astrosohpie nutzt die Position der Planeten und die Hermetischen Gesetzen als Analogie. Das Leben besteht aus Zyklen, Sterben und Neuwerden, Niedergang und Aufbau, Erschaffen – Jahreszeiten, Herzschlag, Kalender und vieles mehr. Wer immer wieder am Althergebrachten, Vergangenen festhält und dieses uns zur Verfügung stehende Wissen nicht in die Neuzeit transferiert, vergibt sich große Chancen und endet teils im Leid – auch in der Arbeitswelt. Viele Change-Prozesse misslingen; Veränderungen werden nicht gut erklärt und vorbereitet und rufen Widerstände hervor. Aus astrosohpischer Sicht ist die Jahreswende 2024/25 ein magischer Zeitpunkt des Übergangs. Wir stehen vor großen Veränderungen, die sich bereits in den nächsten Jahren zeigen werden. Wer sich und sein Unternehmen aktiv und bewusst führt, wird diesen Zeitsprung mit Schwung und Energie nutzen können. Die Turbulenzen und die Zeit des Überganges ist bis Sommer 2026 extrem spürbar. Das alte Denken reicht nicht mehr. Ein Spiegel, tiefer als klassische Analysen, bringt Intuition und Struktur zusammen, um mit der Komplexität umzugehen.

Individueller Entwicklungszyklus

Transformation und Lernerfahrungen finden regelmäßig auf verschiedenen Ebenen statt – ganz persönlich alle sieben Jahre ab der Geburt als Lernweg des Menschen. Dies ist schon in der Redewendung vom «verflixten siebten Jahr» deutlich, doch gilt auch die Erkenntnis des dänischen Philosophen Kierkegaard »Das Leben wird vorwärts gelebt und rückwärts verstanden«. Mit den Weisheiten der alten Zeit kann man sich gezielt auf jede dieser Phasen optimal vorbereiten und sie für die eigene Weiterentwicklung nutzen. Alle sieben Jahre wechseln sich die hauptsächliche Außen- und die hauptsächliche Innenorientierung ab. Von Geburt an gehen wir mit unserem Außen in Interaktion – lernen sprechen, laufen, Gemeinschaft. Ab dem 7. Lebensjahr steht die Ich-Entwicklung im Vordergrund – Ausbildung von Glaubenssätzen, Werten, persönlichen Vorlieben. So wechseln sich Aufbauphasen

und Innenschauphasen auch im Lebenszyklus von Unternehmen ab. Sich mit unterschiedlichen Themen zu beschäftigen und ihnen Aufmerksamkeit zu widmen, damit man die Phasen optimal für sich gestaltet, steht hier im Vordergrund. Übergangszeiten zwischen zwei Phasen sollten effektiv – evtl. mit Ritualen – bewusst genutzt werden. Abschiednehmen von einer Lebensphase und offen sein für Neues ebnen den Übergang, machen ihn unbeschwerter und erlebbarer.

Auch Unternehmen lassen sich ausgehend vom Gründungszeitpunkt so betrachten. Die Anpassungsfähigkeit schlägt sich in der Unternehmenskultur nieder. Gerade in einer schnelllebigen Zeit muss ich wissen, ob es für mein Unternehmen gerade um Expansion geht oder um Entwicklung. Unternehmensentscheidungen können solche Phasen bewusst und effektiv begleiten, Mitarbeiter gezielt fördern, Verständnis für

ANHANG

**— Übersichten und
Verzeichnisse —**

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1	Grundlagen: ALL-IN Mastery® – 7 zentrale Lembereiche und der Kreislauf der Veränderung	19	trieblichen Einführung von Soul-Marketing über traditionelle Schulungsmaßnahmen hinaus	85
Abbildung 2	Dem Spiel eine andere Richtung geben: Game-changer-Zyklus und Kraftübertragung auf die Organisation und ihr Umfeld	22	Abbildung 22 Förderung und kontinuierliche Verbesserung einer Soul-Marketing-Kultur	85
Abbildung 3	ALL-ME: Self Reflection Loop	23	Abbildung 23 Übersicht: Fünf Kommunikationshacks für eine reibungslose, zielgerichtet Verständigung aufgrund unmissverständlicher Wortwahl	93
Abbildung 4	Übersicht: EGON, mein strengster, innerer Kritiker	23	Abbildung 24 Übersicht: DISG-Kommunikationsmodell: Persönlichkeitstypen unter den Mitarbeitern	95
Abbildung 5	Intuition als Wegweiser für stimmige Entscheidungen	24	Abbildung 25 Übersicht: GRID-Modell zur Persönlichkeitsbeurteilung (Mitarbeiterleistung und -potenzial)	96
Abbildung 6	Wirkungskompass für Auftritt, Ausdruck und Ausstrahlung	25	Abbildung 26 Schaubild: Sichtbare und unsichtbare Werte	101
Abbildung 7	ALL-IN Leadership-Modell	26	Abbildung 27 Schaubild: Entdecke dein Potenzial	107
Abbildung 8	Führungsstärke mit System: Analyse, Vision, Planung und Kommunikation – Ausgangspunkte, Angriffspunkte und Umgriffsstärke	27	Abbildung 28 Schaubild: Fünf Säulen der Klarheit – Klarheit schafft Frieden, Frieden schafft Potenzial	112
Abbildung 9	ALL-DO Zyklus der effektiven Umsetzung	28	Abbildung 29 Erläuterungen zur Abbildung «Fünf Säulen der Klarheit» (Abb. links)	113
Abbildung 10	Die drei Säulen des Wohlstands	28	Abbildung 30 Spiritualität als Verbundenheit (horizontal und vertikal) und Selbsttranszendenz nach Bucher	131
Abbildung 11	ALL-IN Geld-Management-Schlüssel zur Verteilung der Einnahmen	30	Abbildung 31 Anthropologisches Dreieck nach Dahlgrün (2009, 85f.), um die Liebe, die er an gleicher Stelle erwähnt, erweitert (durch die Verfasserin)	131
Abbildung 12	EntwicklungsPyramide der menschlichen Bedürfnisse – Vom sicheren Fundament zur persönlichen Freiheit	31	Abbildung 32 Modelle zur Einschätzung von psychischen Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren im Arbeitsumfeld (Erläuterungen zum Schaubild	136
Abbildung 13	Neun Gründe, warum Unternehmen auf weibliche Führung setzen sollten	33	Abbildung 33 Informationskasten Therapieverfahren Stressbewältigung	138
Abbildung 14	Das erste Nachwuchsturnier	51	Abbildung 34 Maßnahmenpaket zur Personalbindung in den Wechseljahren: Führungskräfte, Personalabteilung, Unternehmenskultur	148
Abbildung 15	Die Handmanufaktur der nächsten Geräte und die Feuertaufe beim Turnier in Dubai	54	Abbildung 35 Programmumriss: Fit für die Zukunft: Einführung eines betrieblichen Wechseljahre-Programms in fünf Schritten	149
Abbildung 16	Bogensport: Köcher mit patentiertem Einsatz für die Pfeile werden in geschützten Werkstätten zusammengebaut	56	Abbildung 36 Schaubild: Fünf Prinzipien von New Work	154
Abbildung 17	Übersicht: Symptome des Scheiterns starrer Führungsmethoden und die dazugehörigen persönlichen und Team-Schmerzpunkte	62	Abbildung 37 Übersicht: Fünf Prinzipien von New York in Erläuterung der vorstehenden Grafik	154
Abbildung 18	Eigenverantwortliche Teams mit Fehlerkultur erlauben Führungskräften strategische Entscheidungen	66	Abbildung 38 Programmumriss: Transformation zur Alltagskultur – Praktische Handlungsempfehlungen	161
Abbildung 19	Drei Säulen der menschenbasierten Führung im Unternehmen: Führungskräfte, Personalentwicklung, Unternehmenskultur	77	Abbildung 39 Geburtshoroskop bei Übergang von Pluto in den Wassermann am 19.11.2024	182
Abbildung 20	Programmumriss: Soul-Marketing einführen: Entscheidung, Implementierung, Schulung und Controlling in vier Schritten	83		
Abbildung 21	Programmumriss: Bildungsinitiative bei der be-			

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1	Übersicht: Business-Methoden und -Modelle: Eisberg-Prinzip, Harvard-Prinzip, Selbstreflexion	17	Tabelle 16	Verbundenheit Hintergrundinformationen: Die Wechseljahre – medizinische Gegebenheiten und Einschränkung der Arbeitsfähigkeit	140
Tabelle 2	Wachstum durch kleine bewusste Entscheidungen fördern – jeden Tag aufs Neue	33	Tabelle 17	Fallvignetten: Wechseljahreprogramme bei Vodafone und SAP	145
Tabelle 3	Fallvignetten: Erfolgreiche Unternehmer, die Neues wagten (I)	41	Tabelle 18	Fallvignetten/Unternehmenserfahrungen: Social Media, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Industrieerfahrungen	147
Tabelle 4	Übersicht: Häufige emotionale Auslöser für irrationales Verhalten in Vermögensfragen und Unternehmer-Tipps zu deren Überwindung	41	Tabelle 19	Fallvignette: Einstige Geschäftsführer schaffen mit primitiven Mitteln Gemeinschaften, geben übersteigerten Kontrollanspruch auf	160
Tabelle 5	Praktische Tipps für Unternehmer für einen stetigen ruhigen Kurs in Markt- und Gelddingen	42	Tabelle 20	Fallvignette: Ehemalige Führungskräfte bringen technische und organisatorische Fähigkeiten in die neu entstehenden Gemeinschaften ein	169
Tabelle 6	Fallvignetten: Erfolgreiche Unternehmer, die Neues wagten (II)	46	Tabelle 21	Fallvignette: Selbsterfahrungsgruppe zur Bewältigung von psychologischen Verletzungen aus der Katastrophe; Nationalglückprinzipien	170
Tabelle 7	Übersicht: «Im Geld schwimmen» = Praxistipps zur Monetarisierung von Automatismus und ungenutzten Alltagsressourcen	47	Tabelle 22	Fallvignetten: Misstrauen durch praktische Vorschläge lösen; Hinwendung nüchternen Zahlenmenschen zu Intuition und Gemeinschaft	171
Tabelle 8	Fallvignette europäischer Produktionspartner-schaften als enger Bündnis	57	Tabelle 23	Fallvignetten: Neubeginn mit einfachen Werkzeugen und Techniken; Leben im Einklang mit der Natur	172
Tabelle 9	Hintergrundinformationen: Führungsstile und Mitarbeiterzufriedenheit	65	Tabelle 24	Lernen, Konflikte zu bewältigen: auf sich hören und auf andere zugehen	175
Tabelle 10	Herausforderungen und Überwindungsstrate-gien bei der betrieblichen Einführung von Soul-Marketing	84	Tabelle 25	12 Konstruktive gemeinschaftsorientierte Eigen-schaften vs. 12 destruktive, selbstbezogene Eigenschaften	176
Tabelle 11	Soul-Marketing als dauerhafte organisatorische Verbindung zwischen Unternehmen und Kunde	86	Tabelle 26	12 destruktive, selbstbezogene Eigenschaften Soziologische Abgrenzung der Generationen	177
Tabelle 12	Hintergrundinformationen: Körpersprache	96			185
Tabelle 13	Übersicht: Werte-Entscheidungs-Matrix	103			
Tabelle 14	Fallvignetten über Wertetransformation zwi-schen Verhängnis und Chance am Firmenbeispiel	106			
Tabelle 15	Kommunikationstechniken zur Förderung der				

IHNEN HABEN UNSERE TEXTE GEFALLEN?

**Dann nutzen Sie gerne unsere weiteren
Angebote in unseren Communities:**

Erfolgsfaktor Sachbuch:

Die Community für Coaches und Berater:innen, die sich an ein erstes eigenes Sachbuch heranwagen:

[https://www.skool.com/erfolgsfaktor-sachbuch-2011/
about?ref=3d54ea9d99bd49a7b5b6ece798907766](https://www.skool.com/erfolgsfaktor-sachbuch-2011/about?ref=3d54ea9d99bd49a7b5b6ece798907766)

Erfolgsfaktor Gesundheit:

Die Community für alle Menschen, denen die ganzheitliche Gesundheit wichtig ist:

[https://www.skool.com/erfolgsfaktor-gesundheit/
about?ref=3d54ea9d99bd49a7b5b6ece798907766](https://www.skool.com/erfolgsfaktor-gesundheit/about?ref=3d54ea9d99bd49a7b5b6ece798907766)

