

## **Brancheninterview von Ramon Pfeiler mit Prof. Dr. Dr. Wolfgang Berger vom BUSINESS REFRAMING<sup>®</sup> INSTITUT Karlsruhe am 13. Dezember 2007**

1. Herr Prof. Berger, Sie sind mit Ihrem Team seit mehreren Jahren mit „Business Reframing“ und „Erfolg durch Resonanz“ als Unternehmenswirksam tätig. Was kann sich der Interessierte darunter vorstellen? Was ist Resonanz? Wie lautet die Kernaussage Ihres Konzeptes?

Die Physik unterteilt die Welt in Teilchen (z. B. Elektronen, Quarks) und Felder (z. B. Elektromagnetismus und Kernkräfte). Die physikalische Kraft oder Wechselwirkung ist das wahre Wesen der Welt, nicht die Substanz. Resonanz ist die Wechselwirkung zwischen schwingungsfähigen Systemen. Jeder lebende Organismus ist zugleich ein organischer Sensor, der elektromagnetische Wellen, empfängt und aussendet, ihnen Widerstand entgegensetzt oder sie verstärkt. Leben ist Strahlung. Die Kohärenz des von Lebewesen ausgesandten Lichts gilt als Maßstab für ihre Vitalität, eine chaotische Struktur dieser Strahlung ist ein Indiz für Krankheit.

Das Phänomen der Resonanz ist in weit verbreitet: In der Mechanik (Schaukel, Marschkolonne, Vibration von Fahrzeugkarosserien), in der Hydromechanik (Wellenresonanz, Brandungsresonanz – z. B. beim Tsunami), in der Akustik (Mitschwingen einer Saite, wenn ein gleich gestimmtes Instrument ertönt), in der Elektrotechnik (Schwingkreis), in der Atomtechnik (Resonanzfluoreszenz), in der Kernphysik (Kernspinresonanz).

Die Feldtheorie zeigt, dass die Welt, die wir wahrnehmen, nicht die Welt ist, sondern *eine* Welt, die wir gemeinsam mit anderen hervorbringen, erschaffen. An den Grenzen unseres Wissens entsteht gegenwärtig eine Synthese zwischen verschiedenen Wissenschaften. Das neue Verständnis elementarer Lebensvorgänge stellt unser tradiertes Weltverständnis in Frage. Moleküle bilden Zellen, Neuronen bilden Gehirne, Arten bilden Ökosysteme, Wirtschaftssubjekte bilden Wirtschaftssysteme, Bürger bilden Staaten. Für all diese komplexen Systeme ist nicht das Überleben allein erstrebenswert – Kellerasseln haben auf der Erde hunderte von Millionen Jahren länger gelebt als der Mensch – sondern Entwicklung.

M. Michell Waldrop und Stuart A. Kauffman haben gezeigt, dass komplexe Systeme nur überleben können, wenn sie sich an die Anforderungen ihres Umfelds anpassen. Kohärenz – die Gleichschwingung der Wellen, die wir aussenden – ist ein Maß für die Kraft, mit der wir das Feld, das alles trägt, mit gestalten. Toleranz ist ein Maß für die Absorptionsfähigkeit von Einflüssen dieses Umfelds. Weil Toleranz Veränderungen absorbiert, statt sie zu bekämpfen, ist sie auch ein Maß für Überlebensfähigkeit.

In turbulenten Zeiten haben nur solche Systeme Überlebenschancen, bei denen jedes Element des Ganzen Veränderungen schnell aufnimmt und verarbeitet, kreativ Konsequenzen daraus zieht und diese mit der Gemeinschaft abstimmt. Die Chaostheorie kennt den Begriff der „dissipativen Struktur“. Dissipation ist Auseinanderfallen, Struktur ist Zusammenhalt. Eine dissipative Struktur integriert ständig Strömungen und Einflüsse ihres Umfelds und sichert so ihren Fortbestand. Chaos heißt im Griechischen ursprünglich Leere. Nur in ein leeres Gefäß können wir etwas hineinfüllen.

Thomas Kuhn hat nachgewiesen, dass jede Wissenschaft auf einem Fundament von Grundüberzeugungen aufbaut und in sich zusammenfällt, wenn dieses Fundament einstürzt. Ohne dieses Fundament können wir nicht denken, nicht leben, ein Unternehmen nicht führen. Das Wort *funda-mental* deutet auf den Schöpfer unserer Grundüberzeugungen: Es ist unser Geist, es ist die Programmierung der Neuronen unseres Gehirns.

Bezugspunkt von BUSINESS REFRAMING® ist die Bewusstheit der biologischen und sozialen Struktur des Menschen und damit des Unternehmens. BUSINESS REFRAMING® sieht ein Unternehmen als lebenden Organismus, hat das Konzept der Resonanz für die Führung von Unternehmen operationalisiert und wendet es gezielt an, um Unternehmen von innen her neu auszurichten.

Daraus ist die Kernaussage unseres Konzepts abgeleitet: Die härtesten Realitäten in einem Unternehmen sind nicht Anlagen, Gebäude, Patente, Verfahren, Lizenzen, Marken, Betriebsergebnisse, Bilanzen oder Märkte. Die härteste Realität in einem Unternehmen ist das, was die Menschen, die in dem Unternehmen arbeiten über ‚ihr‘ Unternehmen denken. Aus dieser inneren Einstellung ergibt sich alles, was herkömmlich als ‚hart‘ bezeichnet wird.

2. Welche Gegebenheit hat es bei Ihnen im Leben gegeben, dass Sie veranlasst hat, sich dem Thema „Business Reframing“ zu widmen?

Ja – das liegt lange zurück, sehr lange: Ich bin Berufsanfänger in einem Ihnen allen bekannten Unternehmen der chemischen Industrie. Der Forschungsvorstand Dr. Gerhard Raspé ist gemeinsam mit meinem Doktorvater im Wissenschaftsrat der deutschen Bundesregierung und so werde ich als viel versprechender junger Mann auf dieser Ebene weitergereicht – für einen Anfänger ganz und gar außergewöhnlich. Raspé bestellt mich etwa alle Vierteljahr zu sich, um zu schauen, wie ich mich in der Praxis so entwickle.

Er ist erst knapp 50 Jahre alt und hat eine noch unerforschte und unheilbare Variante von Leukämie. Alle wissen, dass er nur noch eine sehr begrenzte Zeit zu leben hat. Ich erinnere mich an meinen letzten Termin bei ihm:

In seinem wunderschönen, mit besonderen Kunstgegenständen ausgestatteten Zimmer im obersten Stockwerk der Zentralverwaltung kommt er mir entgegen, gibt mir die Hand und bittet mich, in einem Sessel ihm schräg gegenüber Platz zu nehmen. Sein Anblick trifft mich bis ins Mark. Er ist vom Tode gezeichnet. Schlimmer noch: es ist als ob der Tod persönlich mir entgegenkommt – ein Skelett mit einem Hautüberzug, das spricht und sich noch bewegt. Ich bin Ende zwanzig, habe noch nie über den Tod nachgedacht und war auch noch nie mit ihm in Berührung gekommen. Ich bin noch kein Mal auf einer Beerdigung gewesen.

Raspé schaut mich väterlich und liebevoll an und sagt nur: „Nun, Herr Berger, dann erzählen Sie mal“. Die Situation überfordert mich. „Wie geht es Ihnen?“ wäre eine dumme Frage gewesen – jeder konnte es sehen. „Ich wünsche Ihnen gute Besserung“ wäre lächerlich gewesen. Er wusste, dass es keine Besserung geben konnte. Und meine Betroffenheit auszudrücken war ich außer Stande.

Ich versuche, meine Betroffenheit zu überspielen und berichte ihm von meinen Großtaten: Dass wir dieses Projekt pünktlich beendet haben, dass ich jene Aufgabe erfolgreich erledigen konnte, dass wir dem Unternehmen hier so hohe Kosten gespart haben, dass wir ihm dort so viel Geld verdient haben – bis ein Blitz meinen Geist durchfährt und mich erkennen lässt: Was interessiert diesen Mann denn das, was ich ihm erzähle? Ist das bedeutsam für jemanden, der nur noch wenige Tage oder Wochen zu leben hat? Ich höre schlagartig auf zu reden, sage nur noch „das war's, Herr Raspé“ und lehne mich zurück.

Er schaut mich lange und gütig an – sehr lange – und schweigt. Und dann sagt er den Satz, aus dem ein viertel Jahrhundert später – nachdem ich reif dafür war – BUSINESS REFRAMING<sup>®</sup> entstanden ist: „Herr Berger, es kommt nicht darauf an, was wir verdienen durch das, was wir tun. Es kommt ganz allein darauf an, wer wir werden durch das, was wir tun.“

3. Insbesondere im Bauhandwerk ist die Ertragssituation in der Vergangenheit eher bescheiden ausgefallen. Um so mehr wird nach Lösungen gesucht dies zu ändern. Ist Ihr Ansatz auch auf das Bauhandwerk, mit seinen besonderen Betriebsstrukturen und speziellen Eigenheiten übertragbar? Und können Sie ein Verbesserungspotential in Aussicht stellen?

Unsere Methode ist unabhängig von Branchen und Betriebsgrößen, sie funktioniert überall, wo Menschen zusammen arbeiten und gemeinsam etwas erreichen wollen. Aber es gibt Einschränkungen, die nichts mit der Branche zu tun haben, sondern mit der Einstellung unserer Auftraggeber – der Geschäftsleitung der Unternehmen, mit denen wir arbeiten:

#### **In vielen Unternehmen**

- (a) wird gearbeitet, um Geld zu verdienen,
- (b) werden Abläufe von Organisatoren gestaltet,
- (c) sind Entscheidungsbefugnisse hierarchisch,
- (d) ist Hierarchie Machtstruktur,
- (e) ist Kooperation weisungsorientiert,
- (f) divergieren die Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen,
- (g) planen die Stäbe, entscheiden Vorgesetzte (Mitarbeiter führen aus),
- (h) produzieren Ursachen Wirkungen (Druck erzwingt Ergebnisse),
- (i) erzeugen Umstände Zwänge, Nöte und Probleme,
- (j) schafft Anpassung Abhängigkeit und blockiert die Entwicklung.

#### **In Unternehmen nach BUSINESS REFRAMING®**

- (a) wird gearbeitet wird, um etwas zu bewirken,
- (b) werden Abläufe von denen gestaltet, die sie durchführen,
- (c) sind Entscheidungsbefugnisse durch Kompetenz bedingt,
- (d) ist Hierarchie Unterstützungsstruktur,
- (e) ist Kooperation schwingungsorientiert,
- (f) sind die Interessen von Mitarbeitern und Unternehmen kongruent,
- (g) entscheidet jeder, was er kompetent entscheiden kann,
- (h) ziehen Wirkungen Ursachen an (Aufgaben eröffnen Möglichkeiten),
- (i) gestalten die Menschen ihre Umstände,
- (j) wird Verantwortung zur Grundlage von Freude, Würde und Sinn.

Für Führungskräfte, die ihre Organisation auf ihren Ruhm, ihre Eitelkeit oder ihre persönliche Bereicherung ausrichten wollen, ist BUSINESS REFRAMING® ungeeignet. Die Wunderwirkungen des Resonanzkonzepts setzen den Willen der Führung voraus, authentische und integrale Führung zu ertragen und – vor allem – sie zu tragen. Dazu gehört der Mut, Motor des Wandels zu sein, den Dingen auf den Grund zu gehen, die Wahrheit hinter den Fassaden zu sehen und auszusprechen.

Wird die unsichtbare Realität des Schwingungsfeldes eines Unternehmens neu ausgerichtet – programmiert – wirkt diese Software in die sichtbaren Bereiche hinein. Die in Zahlen messbaren Ergebnisse stellen alles in den Schatten, was durch das übliche Kurieren an Symptomen erreichbar ist. In jedem Atom spiegelt sich das ganze Universum und in jedem Mitarbeiter das ganze Unternehmen.

4. Können Sie uns ein oder zwei herausragende Beispiele nennen, vielleicht auch aus der Mitte der Gesellschaft, in dem „Resonanz“ der Schlüssel zum Erfolg war bzw. eine bedeutende Rolle gespielt hat?

Ja, gern: Die vor sieben Jahren gegründete mittelständische Unternehmensgruppe PACK 2000 in Landshut verkauft, entwickelt und fertigt maßgeschneiderte Verpackungslösungen für die Industrie. Zu den Kunden gehören große und bekannte Konzerne in Deutschland.

Der Gründer, Inhaber und Geschäftsführer Christian Kohler, 39, will diesen Erfolg langfristig absichern. Darüber hinaus hat er die Vision, die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter sich uneingeschränkt mit dem Unternehmen und seiner Entwicklung identifizieren, dass sie ihre Aufgabe im Unternehmen als ihren zentralen Lebensinhalt definieren, dass sie sich voll und ganz einbringen, mit großer Freude arbeiten und dass es in einem so attraktiven Arbeitsumfeld gelingt, die besten Mitarbeiter anzuziehen, die es überhaupt gibt.

Wir haben das BUSINESS REFRAMING® Programm mit einem „Zukunftstag“ mit der gesamten Belegschaft auf dem Werksgelände der Europazentrale in Deutschland begonnen. Ziel dieses Tages war es, die Belegschaft auf das Programm einzustimmen, durch interaktive Übungen mit der BUSINESS REFRAMING® Methode vertraut und neugierig zu machen.

Danach gab es für 20 Mitarbeiter zwei 2½tägige BUSINESS REFRAMING® Klausuren in einem idyllischen Tagungshotel in der Natur. Die Teilnehmer sind so ausgewählt, dass Produktions- und Lagermitarbeiter einerseits, sowie Vertriebs- und Verwaltungsmitarbeiter andererseits etwa gleich stark vertreten sind. In den Klausuren wird eine Unternehmensmission entwickelt, die die gesamte Belegschaft trägt, vor allem aber werden neue Grundsätze der Zusammenarbeit vereinbart und eingeführt – so genannte „PACKzettel“. Auf dieser Grundlage entwerfen die Teilnehmer dann eine Fülle von Projekten, mit denen die neuen Grundsätze eingeführt, verankert und kontrolliert werden sollen.

Bei einem „Abschlusstag“ – wiederum mit der gesamten Belegschaft auf dem Werksgelände – werden die (zu vielen) vorbereiteten Projekte nach Prioritäten geordnet und Teams übergeben, die sich darum bewerben. Es wird sichtbar, dass es die bis dahin vorhandenen Unterschiede in der Mentalität, der Einstellung und dem Selbstwertgefühl zwischen Vertrieb/Büro und Produktion/Lager nicht mehr gibt. Es hat sich bereits gezeigt, dass die Unternehmensmission fixsterngleich Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten anzieht. Und vor allem: Nach dem Abschlusstag werden die Ergebnisse bei einem rauschenden Betriebsfest gefeiert – gemeinsam mit den Partnern und Kindern aller Mitarbeiter.

Seit dem BUSINESS REFRAMING® Programm entwickelt sich das Geschäft positiv weiter. Die Belegschaft muss kontinuierlich vergrößert werden, ein Zweigwerk in Tschechien ist eröffnet worden, einige der besten Fachleute der Konkurrenz sind hinzugekommen. Ein Jahr später hat sich der Marktanteil der Unternehmensgruppe deutlich erhöht und der Personalstand verdoppelt. Die Ergebniskennzahlen – auch die pro Kopf der Belegschaft – sind unverändert sehr gut. Christian Kohlers vorrangige Aufgabe ist die Auswahl der „richtigen“ Mitarbeiter und das Management der Unternehmenskultur. Den Erfolg erklärt er so: „Unsere Kunden lieben uns für das, was wir durch BUSINESS REFRAMING® geworden sind. Alle wollen sie deshalb mit uns zu tun haben.“

Der Umsatz pro Kopf der Belegschaft beträgt ca. € 250.000 und das Ergebnis ist sehr, sehr gut.

5. Gibt es zum zuvor genannten Thema weiterführende Fachliteratur, Downloads oder Clips, die Sie empfehlen können? Und können Sie uns einige Bezugsquellen dazu nennen?

**Das Standardwerk ist:**

Wolfgang Berger, Business Reframing – Erfolg durch Resonanz, Betriebswirtschaftlicher Verlag Th. Gabler, 3. Auflage, ISBN 3-409-388 95-8. Die 3. Auflage enthält ein Praxisbeispiel zu jedem Kapitel.

**Ein grundlegendes, bahnbrechendes Physikbuch - zur Vertiefung und Ergänzung empfehlenswert:**

Klaus Volkamer, Feinstoffliche Erweiterung der Naturwissenschaften, Weißensee Verlag, ISBN 3-9344 79-98-7.

**Komplementäre Aspekte der Unternehmensstrategie werden behandelt in:**

Jim Collins, Der Weg zu den Besten (Originaltitel: *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap And Others Don't*), Deutscher Taschenbuch Verlag, ISBN 978-3-423-34039-7.

**Ein Sammelband, zu dem auch Prof. Berger beigetragen hat:**

Hans Wielens, Paul J. Kohtes (Hrsg.), Raus aus der Führungskrise – Innovative Konzepte integraler Führung, J. Kamphausen Verlag, ISBN 978-3-89901-092-3. Der Beitrag von Prof. Berger, Der Kategorienfehler in der Führung (ein Beispiel aus der Business Reframing Praxis) steht auf den Seiten 96 – 105.

**Speziell der Resonanzaspekt ist – bezogen auf die Musik – brillant behandelt in:**

Joachim-Ernst Berendt, Nada Brahma – Die Welt ist Klang, Rowohlt Taschenbuch Verlag, ISBN 3-499-17949-0.

**Ferner der Film**

„What the Bleep do we (k)now!? – Ich weiß, dass ich nichts weiß“; deutsch bei Horizon ([www.horizonfilm.de](http://www.horizonfilm.de)),

sowie die ausführliche Website des BUSINESS REFRAMING® Instituts:

[www.business-reframing.de](http://www.business-reframing.de).

---