

Business-Reframing: eine Fitness-Kur für die ganze Firma

Eine ungewöhnliche neue Management-Methode bringt Unternehmen zum Florieren und lässt Mitarbeiter vor Ideen sprühen. Noch besser: Alle kommen gern zur Arbeit.

Man glaubt es kaum. Der Schlüssel zum Erfolg ist ganz einfach: einander zuhören, richtig miteinander reden, Gewohntes hinterfragen und sich "innerlich neu ausrichten". Das fand Prof. Wolfgang G. Berger, langjähriger Manager und Hochschullehrer für Wirtschaft in Europa und Nordamerika, heraus.

Wie aber wird das scheinbar einfache Rezept praktisch umgesetzt? Das ist das Erfolgsgeheimnis des "Business-Reframing", so nennt Berger seine neuartige Methode ganzheitlichen Managements, die keine sein will. Denn: Hier werden den Unternehmen keine Allheilmittel oder die üblichen Rezepte verordnet, wie "Kosten senken" und "Produktivität erhöhen". Stattdessen drücken alle Mitarbeiter erst einmal "die Schulbank": Sie lernen, Problemlagen auf neue Weise zu analysieren, selbst Lösungswege zu finden und die eigenen Fähigkeiten besser zu nutzen. "Das nötige Wissen für den Erfolg ist meist bereits vorhanden. Man muss es nur ins Bewusstsein bringen. Die Voraussetzung dafür ist, sich auf sich selbst zu besinnen und innerlich neu auszurichten", erklärt Berger.

Für die nötige "Geburtshilfe" hat er in seiner "Business-Reframing Institut Incorporation" ein siebenköpfiges Spezialisten-Team um sich geschart. Dazu gehören frühere Topmanager, Hochschuldozenten, Kaufleute, ein Jurist und Theologe sowie eine frühere Personalleiterin. In Seminaren und Workshops zeigen sie, wie durch "neues Denken" Mitarbeiter zufrieden, kriselnde Firmen wieder flott und Unternehmen fit fürs neue Jahrtausend gemacht werden können.

Effektiv kommunizieren lernen

Mit erstaunlichem Erfolg: "Die Mitarbeiter kommen jetzt gern zur Arbeit, übernehmen Verantwortung und entwickeln neue Ideen; binnen kurzem konnte dadurch die Umsatzrendite auf das Fünffache des Branchendurchschnitts gesteigert werden", berichtet Klaus Abel, handwerklicher Betriebsleiter eines mittelständischen Unternehmens in Hessen.

Bernd Payer, Geschäftsführer einer österreichischen Druckerei, freut sich: "Durch „Business-Reframing“ konnten wir den Umsatz innerhalb eines Jahres um mehr als 100 Prozent erhöhen." Gar um 300 Prozent verbesserte eine regionale deutsche Bank ihr Bilanzergebnis.

Nach Bergers Erfahrungen scheitern viele Firmen - insbesondere bei Fusionen und Führungswechsel - aus zwei Gründen:

1. weil keine gemeinsame Identität und kein übergeordnetes Ziel geschaffen werden. Denn: "Die Aufgabe des Chefs eines Betriebes oder einer Organisation besteht einzig und allein darin, Resonanz zu schaffen - das heißt, das ganze Unternehmen auf die gleiche Vision, die gleiche Frequenz einzustimmen", betont der Wirtschaftsmann. Das Planen, Entscheiden, Handeln und andere komplexe Aufgaben sollen hingegen einem Team übertragen werden - einem Team, das sich selbst organisiert und große Freiheiten in der Gestaltung der Arbeit erhält
2. bleiben Wissen und Kreativität der Mitarbeiter ungenutzt, weil die Basis für eine effektive Kommunikation nicht geschaffen wird.

An diesen Grundproblemen setzt die Business-Reframing-Methode an: In Seminaren werden neue Formen der Gesprächsführung eingeübt. Dazu werden Arbeitsgruppen zu verschiedenen betrieblich wichtigen Themen gebildet. An diesen kann jeder teilnehmen, der sich dafür interessiert - egal, ob er am Fließband steht oder in der Chefetage sitzt. Gewohntes wird hinterfragt, und gemeinsam werden Zukunftsvisionen und neue konkrete Ziele erarbeitet. Dann wählt jede Gruppe einen Sprecher, der sich - unabhängig von seiner Funktion in der Firma - um die praktische Umsetzung kümmert. Darin wird er eine Zeit lang direkt am Arbeitsplatz von einem Coach unterstützt.

Viele werden so an der Entstehung richtunggebender Entscheidungen beteiligt und können sich dadurch besser mit ihnen identifizieren", erklärt Berger. Gut fürs Betriebsklima dabei ist: Das Meckern über Vorgaben der Firmenleitung entfällt. Stattdessen ist man stolz auf das eigene Mitwirken.

Wie wichtig derartige positive Gefühle sind, wurde in Forschungen des kalifornischen "Institute of HeartMath" bewiesen. Bei Beschäftigten von Großfirmen wie des Flugzeugkonzerns "Boeing" und des Erdölkonzerns "Shell" stiegen Kreativität und Leistungsfähigkeit enorm, wenn sie Achtung und Anerkennung erfuhren. So kann ein Lob des Vorgesetzten messbar Stress abbauen und regelrecht beflügeln. Ist der Chef aber ein notorischer Miesepeter, kann

man sich auch selbst helfen: Ein Besinnen auf die eigene Herzensstärke hilft nach etwas Training genauso! Wie Tests der Wissenschaftler ergaben, konnten beispielsweise Shell-Mitarbeiter durch Selbstbeeinflussung ihre Leistungsfähigkeit um durchschnittlich 68 Prozent und die Kreativität sogar um 119 Prozent erhöhen. Gleichzeitig nahmen Gefühle von Anspannung um 65 Prozent und ständiger Müdigkeit um fast 90 Prozent ab.

Auch den gegenteiligen Effekt wiesen die Forscher nach: Negative Gefühle wie Stress, Frustration und Angst um den Arbeitsplatz schwächen die Gesundheit und behindern das Denken. Kein Wunder also, dass schlechtes Betriebsklima demotiviert und die Fehlzeiten durch Krankheit verlängert werden. Rote Zahlen sind bald die Folge dieser Firmenpolitik.

In anderen Workshops des "Business-Reframing" wird dem Unterbewusstsein zu Leibe erdrückt: Ängste und unbewusste Einstellungen, die den Erfolg der Firma verhindern, sollen aufgespürt werden. Dabei wurde beispielsweise den Mitarbeitern der eingangs erwähnten österreichischen Druckerei klar: Unbemerkt tragen sie alle noch die Angst vor einer drohenden Pleite und Arbeitslosigkeit mit sich herum. Erst zwei Jahre zuvor hatte sich nämlich die damals erfolglose Abteilung eines Großunternehmens selbstständig gemacht. "Prompt führten sie - ohne es zu wollen - immer wieder neue Existenzkrisen herbei. Nur damit ihre verdrängten Befürchtungen bestätigt wurden", erinnert sich Berger.

Der tiefere Sinn des Arbeitens

Ziel derartiger "Nabelschau" ist ein grundlegender innerer Wandel: vom armen Opfer widriger Umstände und ungerechter Vorgesetzter zum bewussten Mitgestalter; von einer Firma, die sich den Krisen des -Marktes hilflos ausgeliefert sieht, zum Vorreiter, der neue Märkte schafft.

Im „Business-Reframing“ wird aber nicht nur gefragt "wer bin ich" sondern auch "wozu bin ich". Ebenso wie der Einzelne nach dem Sinn seines Lebens fragt, müsse ein Unternehmer nach dem tieferen Sinn des Arbeitens fragen: "Eine Firma ist kein Selbstzweck und ihr letzter Sinn ist nicht der Markt und nicht das Geld verdienen", resümiert Berger sein Konzept eines verantwortungsbewussten Managements. Vielmehr dient ein Unternehmen dem Leben. Es soll im Einklang mit der Natur und den Menschen handeln und den Mitarbeitern Raum für innere Entwicklung und Entfaltung ihrer Persönlichkeit bieten. Wächst das Wohl der Beschäftigten, steigt auch das Wohlergehen des gesamten Unternehmens.

Visionen zur Neuorientierung

- **Arbeit ist Spiel:**
Es geht darum, bei der Arbeit Spaß zu haben, spontan und kreativ zu sein.
- **Wir bereiten anderen Freude:**
Es wird zum "Firmen-Sport", jeden Kunden in eine freudigere Stimmung zu versetzen.
- **Wir sind immer präsent:**
Wir hören jedem zu und konzentrieren uns in diesem Moment ganz auf sein Anliegen.
- **Kommunikation ist kein Kampf:**
Kommunikation besteht nicht in der Suche nach Schuldigen, sondern darin, wie man aus Fehlern lernt.
- **Jeder ist für sich verantwortlich:**
Eine positive Einstellung ist eine Entscheidung, die jeder in jedem Augenblick selbst trifft.
- **Verantwortung ermöglicht Wachstum:**
Arbeit ist nicht Pflicht, sondern Chance zu persönlichem Wachstum und Selbstverwirklichung.
- **Wir erobern den Markt:**
Äußere Widerstände spiegeln eigene innere Schwächen und sind ein Anreiz zur Entwicklung.
- **Jeder wirkt mit:**
Entscheidungen werden nicht durch Vorgaben erzwungen und ihre Einhaltung streng kontrolliert, sondern gemeinsam erarbeitet.
- **Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer:**
Mitarbeiter sind keine Befehlsempfänger. Angstfreiheit und Verantwortung stärkt ihre Würde und macht sie freiwillig zum verantwortungsbewussten "Mitunternehmer".

- **Ethik vor Cash:**

Unser Schaffen hat eine ökologische, gesellschaftliche und geistige Dimension. Wir wirken im Einklang mit Leben und Schöpfung.