

## Betrachten Sie Ihr Unternehmen als lebendigen Organismus und blicken Sie in eine neue Welt

Wir haben gelernt, an Technik zu glauben. Sie ist aus unserem modernen Leben nicht mehr wegzudenken. Sie erleichtert den Alltag und bietet uns grandiose Möglichkeiten, die Welt zu erleben.

Viele Führungskräfte in den Wirtschaftsunternehmen haben eine technische Ausbildung. Aber auch die, die kaufmännisch oder juristisch vorgebildet sind, haben sich durch Studium und Umfeld häufig an eine „technische“ Denkweise gewöhnt.

Man könnte auch formulieren: „Das mechanistische Zeitalter, das mit Descartes und Newton begann, hat sine Kinder geschaffen.“

Entsprechend ist die Sichtweise, wie Manager ihr Unternehmen häufig betrachten. Da gibt es „Input“ oder „Produktions-Faktoren“ wie Arbeit, Material, Kapital. Und es entsteht „Output“ wie Produkte, Dienstleistungen und letztlich Gewinn und Shareholder Value. Das Management trägt die Verantwortung, die Prozesse zwischen Input und Output vom Standpunkt der Gewinnmaximierung und der Wettbewerbsfähigkeit zu optimieren. Diese Aufgabe wird häufig als „technisches“ Problem aufgefasst (vgl. z.B. den Ausdruck „Reengineering“) – das Unternehmen als Maschine.

Andererseits operieren mehr und mehr Firmen auf Basis von definierten Wertesystemen. Darunter finden sich Begriffe wie: Vertrauen, Ehrlichkeit, Fairness, Nachhaltigkeit, etc. Organisationen, die solche Werte beachten sind keine Maschinen. Der Begriff „lebendiger Organismus“ scheint sehr viel passender.

Als Organismus betrachtet darf man dem Unternehmen Bedürfnisse zusprechen, die sich prinzipiell nicht von den Anliegen natürlicher Lebewesen unterscheiden. Ich möchte sie in die Kategorien „physisch“, „emotional“, „mental“ und „spirituell“ einteilen. Das Management hat die Aufgabe, die optimale Balance dieser Bedürfnisse sicherzustellen und aufrecht zu erhalten. Das sichert das langfristige Überleben und den optimalen Erfolg im Sinne der Unternehmenswerte

Man kann den Unterschied, der sich aus diesen beiden Betrachtungsweisen ergibt, vereinfacht durch folgende Betrachtung darstellen:

Das Unternehmen als Maschine erfüllt, wie jede Konstruktion, einen bestimmten Zweck. Dieser Zweck heißt in letzter Konsequenz: Geld erwirtschaften für die Inhaber. Das ist der Kerngedanke des Shareholder Value Prinzips. Dabei werden die Verantwortlichen für die Maschine alles tun, um die Funktionalität zu erhalten und zu steigern. Alles, was in solchen Unternehmen geschieht, findet seine Rechtfertigung letztlich in diesem Grundprinzip.

Das Unternehmen als lebendiger Organismus kennt eine ganze Reihe von Motivationen, die alle Selbstzweck und damit primär sind. Eine davon ist, Profit zu erzielen. Wie genau sich diese Anreize zusammensetzen, beschreiben beispielsweise Mission, Vision und Unternehmensleitbild (Unternehmenswerte).

Es geht hier also um Balance, um dynamischen Ausgleich innerhalb eines Zielsystems. Ähnlich eines bewussten Menschen, der sein Streben nach Glück sinnvoller Weise auch nicht mit dem ausschließlichen Streben nach Geld gleichsetzt.

Das kann dann in der Praxis beispielsweise dazu führen, dass ich mich als Süddeutscher Joghurtproduzent *dagegen* entscheide, Milch nach Italien fahren zu lassen, dort den Joghurt zu produzieren um das Produkt anschließend wieder in Bayern auf den Markt zu bringen. Betriebswirtschaftlich hätte sich das Vorhaben vielleicht gerechnet, aus ganzheitlicher Betrachtung wird es wohl kaum Bestand haben.

Die heutige Zeit, mit ihrem zunehmenden Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Ausgleich (vgl. die Kompensation der CO2 Emissionen der Dienstreisen der Bundesregierung) legt den Paradigmenwechsel nahe. Eine Reihe innovativer Unternehmen, nicht zuletzt international agierende Konzerne haben diesen Trend bereits erkannt. Auf diese Weise entsteht Vertrauen in die Organisation und ein Gefühl von „Heimat“ über die Landes- und Kulturgrenzen hinweg.

Die Mitarbeiter werden Teil einer Mission und erleben ihre Aufgabe als sinnvollen Beitrag für die Welt. Damit erreichen sie eine Stufe von Motivation, die das Streben nach Geld (das selbstverständlich auch dazu gehört) alleine nie erreichen kann.

Es gibt mittlerweile Analyseverfahren, die es möglich machen, den „Bewusstseinszustand“ eines Unternehmens softwaregestützt festzustellen. So werden Abweichungen zwischen dem gewünschten Zustand der Organisation und dem tatsächlichen Ist-Zustand deutlich. Auf dieser Basis kann das Management, ggf. unterstützt durch erfahrene Berater und Coaches das Unternehmen gezielt und bewusst weiterentwickeln. So schaffen wir die bestmöglichen Voraussetzungen für nachhaltige Mitarbeitermotivation auf höchstem Niveau. Den globalen Wettbewerb um die besten Köpfe haben solche Unternehmen schon für sich entschieden.

#### **Zum Verfasser:**

Andreas Welther ist geschäftsführender Gesellschafter der Welther GmbH Coaching & Consulting ([www.welther.eu](http://www.welther.eu)), die er 2006 gründete. Das Unternehmen kombiniert hochinnovative Denkansätze und Methoden mit jahrzehntelanger Beratung- und Führungserfahrung.

Welther hält Diplome in den Fachbereichen Elektrotechnik sowie Betriebswirtschaft und ist ausgebildeter Mentaltrainer.

Nach Studium und 5 Jahren Industrienerfahrung arbeitete er mehr als 10 Jahre für eine renommierte Unternehmensberatung, zuletzt als Partner und Mitinhaber. Von dort wechselte er 2002 in den Vorstand eines internationalen Konzerns.

**Kontakt:**

Welther GmbH  
Coaching & Consulting

Telefon: +49 (0)8151 44 66 630

Email: [info@welther.eu](mailto:info@welther.eu)

Enzianstr. 2  
D-82319 Starnberg

Fax: +49 (0) 8151 44 66 632

Internet: [www.welther.eu](http://www.welther.eu)