

Mai 2009

## Jetzt trennt sich die Spreu vom Weizen – die Krise bietet die besten Chancen für die, die sich zukunftsorientiert aufstellen!

Banken-, Finanz-, Wirtschafts-, Vertrauenskrise – das ist die Sprache, die weiterhin die Schlagzeilen der Massenmedien füllt. Wir haben im Team die Initiative ergriffen und **von Krise auf Chance umgestellt**.

**Wir sehen acht Paradigmen der Unternehmensführung im massiven Umbruch.**

Die Unternehmen, denen es gelingt, frühzeitig und proaktiv evolutionäre Veränderungen einzuleiten, werden gestärkt in das nächste Jahrzehnt gehen.

**Über einen kritischen Austausch unserer Ideen mit Ihnen freuen wir uns.**

In diesem Sinne wünsche wir Ihnen eine mutige Hand bei der Umsetzung der notwendigen Veränderungen

Ihr

**Martin Lerchner**

Philos<sup>®</sup> Institut für ganzheitliche Führung  
martin.lerchner@philos-portal.de  
Direct: +49 / (0)176 22 94 15 43  
[www.philos-portal.de](http://www.philos-portal.de)



**Dr. Andreas F. Philipp**

Philos<sup>®</sup> Managementberatung  
andreas.philipp@philos-portal.de  
Direct: +49 / (0)173 3 51 60 46  
[www.philos-portal.de](http://www.philos-portal.de)



**Heinz Kaegi**

emPowerment Group Ltd.  
heinz.kaegi@empurpose.com  
Direct: +41 41 710 53 53  
[www.empurpose.com](http://www.empurpose.com)



## Unternehmen Chance – *Potentiale im Aufbruch*



*Säen – Wachsen – Ernten*

Diskutieren Sie mit uns, unter:  
**<https://www.xing.com/net/unternehmenchance>**

# Unternehmen Chance – *Potentiale im Aufbruch*

Wir sehen acht Paradigmen der Unternehmensführung massiv im Umbruch

## Bisheriges Paradigma

**1** Monetäre Gewinnmaximierung galt als übergeordnetes Ziel jeglichen Wirtschaftens und galt als Daseinsberechtigung für Unternehmen. Auf welchem Weg dies gelang, war zweitrangig.

**2** Unternehmen funktionieren wie Maschinen – kausal, linear, logisch erklärbar.

**3** Planung, Steuerung und Kontrolle reichten aus, um Unternehmen erfolgreich zu führen.

## Aktuelle Konsequenz

Desorientierung kennzeichnet das Geschehen. Die z.Z. noch etablierten Institutionen und deren Vertreter wirken ratlos wie selten zuvor. Mit mehr des Selben versuchen sie eine Lösung zu erzwingen. Faktisch verstärkt sich das Durcheinander. Lösungskompetenz findet sich nicht mehr in Einzelpersonen, sondern in deren Vernetzung.

Regelabweichungen vom Maschinenmodell lösen Orientierungslosigkeit aus. Der Versuch steuernd einzugreifen führt zu Überreaktionen von Vorgesetzten und Mitarbeitern und somit zu noch mehr Unsicherheit.

Gut gemeinte Planungs- und Controllingsysteme laufen in's Leere, sind größtenteils sogar kontraproduktiv.

## Neue Realität

Wirtschaft dient der Verbesserung der Lebensbedingungen möglichst vieler Menschen. Unternehmen stehen zunehmend mehr in der Verantwortung, diesen übergeordneten Auftrag zu erfüllen. Gewinnmaximierung wird dabei nur noch zu einem von mehreren Zielen. Überleben werden die Unternehmungen, die aus einem ethischen Kern entwickelt wurden.

Wir erkennen, dass Unternehmen wie Organismen operieren und als selbstorganisierende, lebende Systeme „geführt“ werden müssen.

Es gibt keine Planungssicherheit mehr. Offenheit und der souveräne Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Dynamik werden erfolgsentscheidend.

## Unternehmen Chance – Potentiale im Aufbruch

Wir sehen acht Paradigmen der Unternehmensführung massiv im Umbruch

### Bisheriges Paradigma

**4** Funktionale Arbeitsteilung, Hierarchien und zentralistische Steuerung waren die Erfolgsgaranten effektiver Unternehmensführung.

**5** Führen hieß effizientes Managen – korrektes Verwalten.

**6** Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche, gepaart mit Fach- und Sachkompetenz, reichten für gute Ergebnisse aus.

### Aktuelle Konsequenz

Bestehende Strukturen und reale Abläufe passen nicht mehr zueinander. Für die Menschen wirkt dies plan- und ziellos. Vertrauen in etablierte Strukturen geht verloren.

Spannungen innerhalb von Führungsteams. Es fällt sehr schwer neue Muster zu entwickeln.

Konfrontation zwischen Bewahrern [die aus Regeln, Gesetzen, Verordnungen ihre Legitimation ableiten] und Neugestaltern [die völlig andere Modelle der Zusammenarbeit anstreben]. Dies führt zu großen Reibungsverlusten und erneuter Orientierungslosigkeit bei den Betroffenen.

### Neue Realität

Dezentrale und miteinander vernetzt in Beziehung stehende Systeme lassen neue Erfolgsmuster entstehen [z.B. Web 2.0, XING usw.]. Erfolg werden die Organisationen haben, denen es gelingt, eine exzellentes Miteinander von Hierarchie und Netzwerken aufzubauen.

Führen heißt kreatives Ermöglichen von Höchstleistungen – innovatives Gestalten.

Führung wird zum ganzheitlichen, organisationsübergreifenden Engagement. Jeder Stakeholder einer Organisation wird zum Mitgestalter dieser und braucht die Fähigkeit, Zusammenhänge zu verstehen. „Exzellente Kommunikation ermöglichen“ ist der Schlüsselbegriff zukünftigen Erfolgs.

## Unternehmen Chance – *Potentiale im Aufbruch*

Wir sehen acht Paradigmen der Unternehmensführung massiv im Umbruch

### Bisheriges Paradigma

**7** Mittels standardisierter Verfahren, mit dem Ziel der Risikominimierung, wurden Lösungen auf dem „kleinsten gemeinsamen Nenner“ angestrebt .

**8** Karrieren waren planbar, gingen nur in eine Richtung [nach oben] und waren der Ausdruck eines erfolgreichen Lebens.

### Aktuelle Konsequenz

Permanenter Wandel, nichts ist mehr so wie gestern, Kunden lassen sich nicht mehr im klassischen Sinne binden, Mitarbeiter schwanken zwischen Überforderung und starkem Autonomiebestreben.

Mitarbeiter möchten zum Gestalter ihres eigenen Lebens werden. Erwartungen von Mitarbeitern und Leistungen, die Unternehmen bieten können, passen häufig nicht mehr zusammen. Frustration, Ärger, Enttäuschung und letztendlich Ineffizienz sind die Folgen.

### Neue Realität

Jeder Fall muss als Einzelfall betrachtet werden. Standardisierung dient nur als stabile Basis, um immer wieder neu um beste Lösungen ringen zu können.

Das Ermöglichen flexibler Karrierechancen dient als Hebel extrinsischer Motivation. Erfolg wird individuell definiert. Die berufliche Karriere ist dabei nur noch ein Faktor unter mehreren. Ganz neue Berufsbiographien entstehen. Karrieren verlaufen immer weniger linear.

Zusammengefasst ergibt sich folgende Handlungs-Notwendigkeit [siehe Chart auf nächster Seite]

## Unternehmen Chance – Potentiale im Aufbruch

Der notwendige Paradigmenwechsel kann symbolisch mit dem Musterbruch Dick Fosburys im Hochsprung aus dem Jahre 1968 verglichen werden

*GESTERN*

*Optimieren des Bestehenden*

*Mehr des bisher Bekannten*



Wettbewerbsvorteile / Konkurrenz  
Hierarchie, feste Strukturen und  
zentrale Steuerung  
Glaube an Planbarkeit  
Klassische Projektorganisation  
Shareholder Value  
Mehr

*HEUTE*

*Fundamentaler Neuansatz*

*Zukunftsweisende Wege*



Einzigartigkeit  
Miteinander von Hierarchien  
und Netzwerken  
Mut zur Lücke  
Selbstorganisation  
Life Value  
Gehaltvoller / Nachhaltiger

## Unternehmen Chance – *Potentiale im Aufbruch*

**Unsere Schlussfolgerung:** Es liegt an uns, in welche Richtung die Reise weitergehen kann!



Unternehmen Chance setzt an diesem Punkt an und entwickelt mit den jeweiligen Akteuren das neu erforderliche Verständnis von Unternehmensführung.

Strategien, Strukturen, Prozesse, Produkte, ... aber vor allem Werte und Führungsprinzipien bedürfen eines grundlegenden Checks. Gemeinsam mit Ihnen analysieren wir die Ist-Situation und entwickeln ein Zukunftsbild, für das es sich zu engagieren lohnt.

## Unternehmen Chance – *Potentiale im Aufbruch*

### Folgende Maßnahmen zur Potentialgenerierung schlagen wir vor

**1. Glauben Sie nicht, dass die jetzige Situation kurzfristig überwunden werden kann.**

Nutzen Sie die Krise, um Ihr Unternehmen / Ihre Einheit wirklich zukunftssicher aufzustellen. Haben Sie den Mut, alles auf den Prüfstand zu stellen und auch einschneidende Eingriffe vorzunehmen.

**2. Gehen Sie davon aus, dass in den nächsten Jahren folgende Entwicklungen zunehmend Ihr Business beeinflussen werden:**

**Ihre Kunden erwarten ganzheitliche Lösungen**, die sowohl wirtschaftlichen, als auch ökologischen, sozialen und spirituellen Anforderungen gerecht werden.

**Ihre Mitarbeiter möchten mehr denn je den Sinn** ihrer Tätigkeit sehen und einen wertvollen Beitrag für das Ganze leisten.

**Hierarchien und Netzwerke** müssen als **koexistente Regelmechanismen** möglichst optimal mit einander in Verbindung gebracht werden. Wo braucht es Struktur? Wo Selbstorganisation?

**Spitzenleistung** gelingt zunehmend mehr nur noch im Team. **Exzellente Kommunikations- und Feedbackplattformen** machen den Unterschied.

**Die Wurzeln jedes nachhaltigen Erfolgs** sind Integrität, Fairness, Redlichkeit, Exzellenz, Verantwortlichkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung.

## Unternehmen Chance – *Potentiale im Aufbruch*

### 3. **Begegnen Sie den Herausforderungen aktiv:**

**Schaffen Sie reale und virtuelle Kommunikationsplattformen**, mit Hilfe derer Sie im ständigen Austausch nach innen und außen sind.

**Binden Sie konsequent alle Stakeholder** Ihres Verantwortungsbereichs in Ihre Ideen **ein** und entwickeln Sie mit diesen gemeinsam nutzenstiftende Lösungen.

**Verschenden Sie Ihre Energien nicht** für Machtspiele, Intrigen oder dezidierte Karrierepläne. Fokussieren Sie lieber auf das, was gerade ansteht, stärken Sie Ihre Stärken und handeln Sie konstruktiv im Sinne der Sache.

**Entwickeln Sie Ihr Team bewusst zu einem Leader-Team**; d.h. jeder ist Mit-Gestalter seines eigenen und des Unternehmens-Erfolgs. Leader-Teams zeichnen sich vorrangig dadurch aus, dass sie gegenseitige Erwartungen klären, Einfluss nehmen wollen und Orientierung geben.

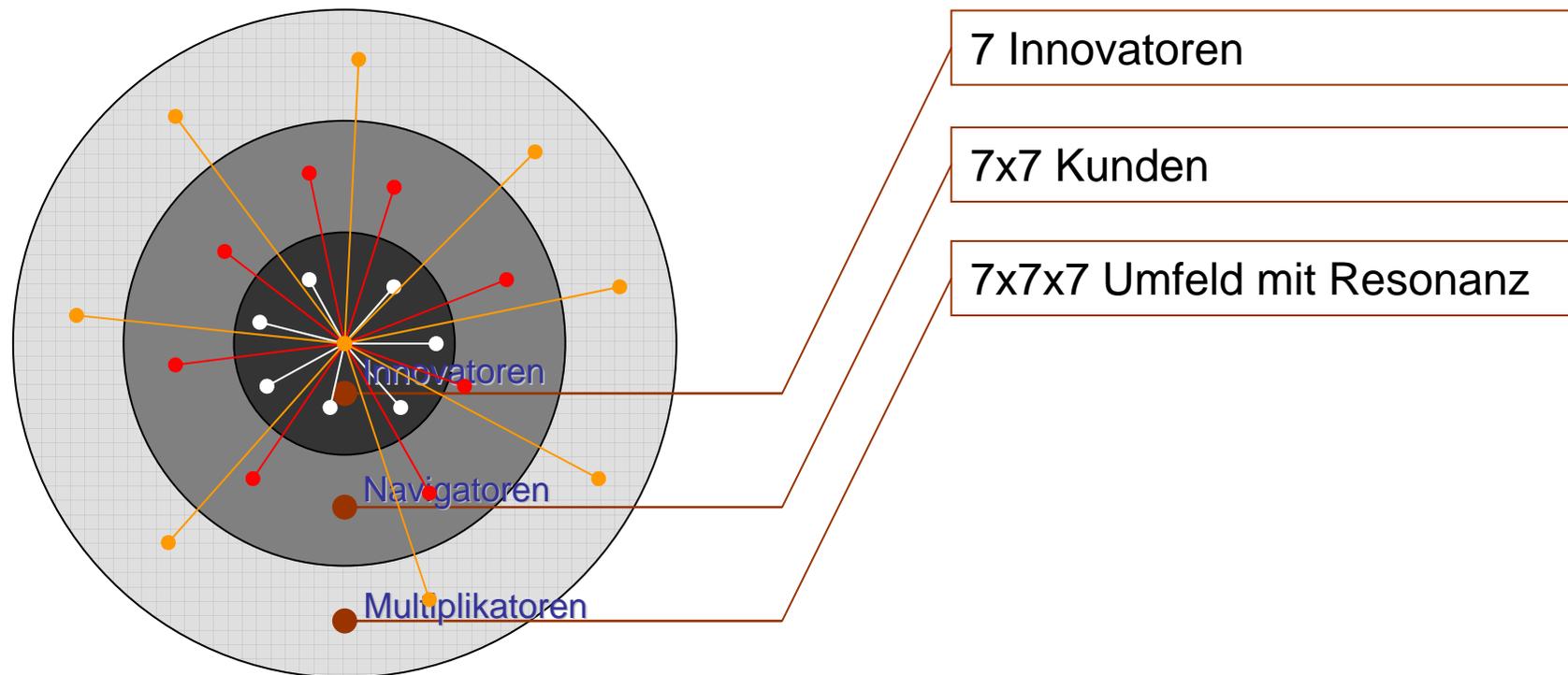
**In Leader-Teams kennt man sich und das Verhalten des anderen gut.** Jeder hat das Selbstbewusstsein, dem anderen mit Wertschätzung zu begegnen. Leader führen mit visionärer Kraft und vermitteln Sinn. Durch ihr verlässliches Handeln schaffen sie Vertrauen und bilden somit die Grundlage, dass andere in Ihrem Umfeld wachsen können. Leader sind kooperativ und konfliktfähig. Sie fordern ihr Umfeld und streben nach Spitzenleistungen. Erfolge werden in Leader-Teams gefeiert. Tägliches Weiterentwickeln ist der Motor ihres Handelns.

**Bleiben Sie in Balance:** Karriere, Privates, physische & psychische Gesundheit sowie Lebenssinn & Spiritualität sind die Poole, um deren Ausgleich Sie sich bemühen sollten.

## Unternehmen Chance – Potentiale im Aufbruch

### Unser geplantes Modell - Ein Schirm für Firmen und Personen

Unser Ziel ist es, einen Stein in's Rollen zu bringen, der durch die Begeisterung der Idee, die Krise in Chancen-Potentiale transformiert.



Je mehr Menschen sich diesem Gedanken anschließen, desto schneller und kraftvoller werden wir alle wachsen.

## Unternehmen Chance – Potentiale im Aufbruch

Am 26. Januar wurde der Startschuss für Unternehmen Chance gegeben

### Die Initiatoren

**Dr. Andreas Philipp:** Der praxisnahe Wissenschaftler für ganzheitliche Unternehmensführung

**Heinz Kaegi:** Der Mentor für Leadership und Teamentwicklung

**Martin Lerchner:** Der ganzheitliche Unternehmer und Interims Manager



**Martin Lerchner, Heinz Kaegi, Dr. Andreas Philipp** beim Kick-Off am 26.01.2009 auf dem Feusisberg, oberhalb des Zürichsees, Schweiz



Der 7er-Kreis am 19.03.2009 vor den Räumlichkeiten der Vadian Bank, St. Gallen, Schweiz (von links nach rechts): Heinz Kaegi, Martin Lerchner, Frank Kratochwil, Sabahattin Cakiral, Peter Rubin, Dr. Andreas Philipp, Johannes Schmeer