

# Unternehmenserfolg durch Werteorientierung

Zukunftsorientiert Führen mit dem „Sinergie“-Konzept



**Alle Inhalte dieses eBooks sind  
urheberrechtlich geschützt.  
Die Herstellung und Verbreitung  
von Kopien ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung  
des Verlages gestattet.**

# **Unternehmenserfolg durch Werteorientierung**

Prof. Dr. Arnold Weissman



# **Unternehmenserfolg durch Werteorientierung**

Zukunftsorientiert Führen mit dem „Sinnergie“-Konzept

Prof. Dr. Arnold Weissman

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

Print ISBN: 978-3-648-05052-1

Bestell-Nr. 00400-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-05053-8

Bestell-Nr. 00400-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-05054-5

Bestell-Nr. 00400-0150

Prof. Dr. Arnold Weissman

### **Unternehmenserfolg durch Werteorientierung**

1. Auflage 2014

© 2014 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Jutta Thyssen

Lektorat: Helmut Haunreiter, 84533 Markt am Inn

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b>	<b>11</b>
<b>Verändern statt jammern</b>	<b>13</b>
<b>1 Mit Mut nach vorne blicken</b>	<b>15</b>
<b>2 Wachstum um jeden Preis?</b>	<b>18</b>
<b>3 Gemeinsam mehr erreichen</b>	<b>23</b>
<b>4 Veränderung muss Nutzen bieten</b>	<b>25</b>
Jeder Mangel ist eine Chance	25
An die Wurzeln gehen	26
„Yes we can“ oder „wir sollten vielleicht“?	27
Mit Sinn und Synergie zum besseren Unternehmen	29
<b>Neues Denken gefragt</b>	<b>31</b>
<b>1 Ratio vor Intuition?</b>	<b>33</b>
Trennung von Geist und Körper	34
Ein neues Weltbild	35
Descartes, Newton und die Folgen	36
Siegeszug der linken Gehirnhälfte	39
<b>2 Was uns die Hirnforschung verrät</b>	<b>41</b>
Das Reptilienhirn bestimmt	41
Veränderung, nein danke	44
<b>3 Führungslehre im Change</b>	<b>46</b>
Überlebt: Taylorismus	47
Bunte Schraubenzieher	49
Evolutionär statt mechanistisch	51
Wo bleibt die Revolution?	52
<b>4 Naturwissenschaften als Schrittmacher</b>	<b>55</b>

<b>5</b>	<b>Sinnergie – neues Leitbild für die Unternehmensführung</b>	<b>58</b>
	Energie und Sinn	58
	Mehr als die Summe seiner Teile	60
	Neue Instrumente der Unternehmensentwicklung	62
	Warum wir aufwachen müssen	63
	<b>Zehn Leitlinien für die Unternehmensführung</b>	<b>71</b>
	<b>Leitlinie 1: Koevolution, die Kunst des gemeinsamen Wandels</b>	<b>73</b>
<b>1</b>	<b>Strategie oder „Survival of the Fittest“</b>	<b>73</b>
	Von der Anpassung zur Koevolution	75
	Vorausdenken	76
	Differenzierung oder Wachstum durch Vielfalt	77
<b>2</b>	<b>Pantha rei – alles fließt</b>	<b>80</b>
<b>3</b>	<b>Bausteine zur aktiven Koevolution</b>	<b>83</b>
	Wenn alle gewinnen...	83
	Begeisterte Kunden sind kontraproduktiv	85
	Baustein 1: Prosumer statt Kunde	86
	Baustein 2: Individualität und Digitalisierung	87
	Baustein 3: Unternehmen als Identitätsstifter	88
	<b>Leitlinie 2: Wu wei – gestalten ohne zu steuern</b>	<b>94</b>
<b>1</b>	<b>Den Möglichkeiten Raum geben</b>	<b>94</b>
	Exkurs: Selbstorganisation	96
	Innere und äußere Harmonie	98
<b>2</b>	<b>Führen, die Kunst des aktiven Nichthandelns</b>	<b>99</b>
	Flow – die Zeit vergessen	99
	Bauch schlägt Kopf	101
	Loslassen statt kontrollieren	103
<b>3</b>	<b>Visualisierung der Unternehmensentwicklung</b>	<b>104</b>
	Wie Veränderung geht	105
	Exkurs: Unternehmensleitbild	107
	Werte schaffen Wert	108



<b>Leitlinie 3: Win-Win oder Delfin schlägt Hai</b>	<b>111</b>
<b>1 Lebensrichtig oder lebensfalsch?</b>	<b>111</b>
Win-Win-Strategien sind erfolgreicher	112
<b>2 Delfin, Hai, Karpfen oder PEK?</b>	<b>115</b>
Der Win-Win-Spieler als neue Leitfigur	117
<b>3 Symbiose – natürliche Form der Koexistenz</b>	<b>119</b>
<b>4 Voneinander profitieren</b>	<b>120</b>
Evolutionäres Benchmarking	125
<b>Leitlinie 4: Immer besser – die lernende Organisation</b>	<b>127</b>
<b>1 Qualität statt Quantität</b>	<b>127</b>
<b>2 Kaizen – Kopieren, nicht kopieren</b>	<b>129</b>
Künstliches Chaos macht fit	131
<b>3 Prozessoptimierung mit Business Process Reengineering</b>	<b>132</b>
<b>4 Lernende Organisationen schaffen</b>	<b>133</b>
Leitsätze zur Entwicklung einer lernenden Organisation	134
Führung muss sich verändern	136
<b>5 Entlernen lernen</b>	<b>137</b>
Know-how managen	139
<b>6 High-Speed oder zu viel des Guten</b>	<b>142</b>
Zum richtigen Zeitpunkt	143
<b>Leitlinie 5: Intern konzentrieren – extern differenzieren</b>	<b>145</b>
<b>1 Entwicklungsfähig bleiben</b>	<b>145</b>
<b>2 Konzentration auf die Kernkompetenzen</b>	<b>147</b>
Differenzierung muss extern sein	149
Differenzierung durch Emotion	150
<b>3 Ein neues Organisationsmuster</b>	<b>153</b>
Gärtner statt Manager	155

<b>Leitlinie 6: Einfacher ist genialer</b>	<b>158</b>
<b>1 Komplexität gestalten</b>	<b>158</b>
<b>2 Schlanker und schneller</b>	<b>159</b>
Durch Einfachheit zur Überlegenheit	161
<b>3 Unternehmen als prozessorientierte Organismen</b>	<b>164</b>
<b>4 Stellhebel für einfache Strukturen und Prozesse</b>	<b>166</b>
Kundenanalyse bringt Mehrwert	167
Exkurs: Kundenportfolio	168
Konzentration bei der Leistungstiefe	170
Keep it strictly simple	171
Mit Teams Komplexität bewältigen	172
<b>5 Von der Idee zur Umsetzung</b>	<b>175</b>
Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser	176
<b>Leitlinie 7: Think future, act now</b>	<b>178</b>
<b>1 Chancen ergreifen</b>	<b>178</b>
<b>2 Zukunftsorientierte Prognosen</b>	<b>180</b>
<b>3 Die Strategiewahl ist frei</b>	<b>182</b>
<b>4 Das Unmögliche möglich machen</b>	<b>184</b>
Trends kommen nicht von heute auf morgen	186
Trendmonitoring reicht nicht	188
Think outside the Box	189
Zukunft ist Führungsaufgabe	191
<b>Leitlinie 8: Sowohl-als-auch statt Entweder-oder</b>	<b>194</b>
<b>1 Alten Denkmustern entsagen</b>	<b>194</b>
<b>2 Denken jenseits von Entweder-oder</b>	<b>197</b>
<b>3 Der hybride Verbraucher 2.0</b>	<b>200</b>
<b>4 Mit Emotionen gewinnen</b>	<b>202</b>
Richtig kommunizieren, nicht überall	204

<b>Leitlinie 9: Weg von der eindimensionalen Zeit</b>	<b>209</b>
<b>1 Zeit entsteht im Auge des Betrachters</b>	<b>209</b>
<b>2 Zeit – Quelle von Wettbewerbsvorteilen</b>	<b>213</b>
Beschleunigung frisst Energie	214
Beschleunigung – cui bono?	215
Beschleunigung braucht Langsamkeit	216
Grenzen der Beschleunigung	217
<b>3 Nachhaltigkeit braucht Geduld</b>	<b>219</b>
<b>4 Der Wille zur Freiheit</b>	<b>225</b>
<b>Leitlinie 10: Leben heißt Probleme lösen</b>	<b>229</b>
<b>1 Im Negativen das Positive finden</b>	<b>229</b>
Probleme schenken uns Möglichkeiten	229
Verändern und bewahren	230
<b>2 Erfolg ist nicht vermeidbar</b>	<b>232</b>
Be different or die	232
Überlegenheit durch Konzentration	233
Sichtbare Kompetenz	235
<b>3 Systemisch-evolutionäre Unternehmensführung</b>	<b>238</b>
Loslassen bringt Kontrolle	239
Die Mannschaft ist der Star	239
Evolutionärer Perspektivenwechsel	240
Unternehmer als Problemlöser	241
<b>4 In Wertschöpfungsprozessen denken</b>	<b>242</b>
<b>5 Die Stufen problemlösenden Lernens</b>	<b>245</b>
<b>6 Der Weg ist das Ziel</b>	<b>248</b>

## Inhaltsverzeichnis

<b>Wo der Weg hinführt</b>	<b>251</b>
<b>1 Ein besseres Unternehmen für alle</b>	<b>253</b>
<b>2 Sinnergetisch führen</b>	<b>255</b>
<b>3 Die Verantwortung der Führungskraft</b>	<b>258</b>
<b>Literatur</b>	<b>261</b>

---

# Einführung

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Buch geht es nicht um eine neue Managementtheorie. Ich möchte mit diesem Buch nichts weniger, als Ihre Vorstellung von Unternehmensführung verändern, damit Sie Ihr Unternehmen zu einem besseren und erfolgreicherem Ort für sich, Ihre Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft machen können, zu einem Ort, der allen Beteiligten höchsten Nutzen bringt. Damit das gelingt, müssen Sie hart an sich selbst und Ihrem Denken arbeiten. Eine Veränderung des Verhaltens und Handelns setzt immer eine Veränderung des Bewusstseins voraus.

Sinnergie basiert auf der Verknüpfung unseres kulturellen und geistesgeschichtlichen Hintergrunds mit Erkenntnissen der modernen Naturwissenschaften. Das Bild von Führung, das ich daraus in diesem Buch entwerfe, stellt vielfach für richtig erachtete Thesen zum Teil massiv infrage. Alle meine Thesen und Vorschläge genügen jedoch immer dem handfesten Anspruch der Umsetzbarkeit. Mit anderen Worten: Ich schlage Ihnen eine radikale Veränderung Ihres Denkens und vor allem Ihres Führungshandelns vor, zeige Ihnen dafür aber einen evolutionären Weg.

Damit Sie mir auf dem Weg der Sinnergie folgen können, habe ich für dieses Buch folgenden Aufbau gewählt: Zunächst erfahren Sie, dass viele Lebensbereiche aus dem Gleichgewicht geraten sind. Wir erleben eine Wahrnehmungs- und Bewusstseinskrise, die bei jedem einzelnen von uns ihren Ursprung hat. Auf der Grundlage einer erkenntnisgeschichtlichen Analyse unseres Denkens wird deutlich, dass wir die Herausforderungen von morgen nur bewältigen können, wenn wir lernen, unsere Art des Denkens zu verändern. Auch die Betrachtung der Geschichte der westlichen Führungslehre dient dazu, Zusammenhänge bewusst zu machen, die sonst nur in der theoretischen, schwer verständlichen Sprache der Wissenschaft verfügbar sind.

Sie werden mit Erstaunen erkennen, wie stark das positivistische, mechanistische Denken der Naturwissenschaften auch in der Entwicklung des „Scientific Management“ seinen Niederschlag fand. In einer Spanne von knapp hundert Jahren hat die Führungslehre erhebliche Erweiterungen ihres Handlungsrahmens und ihrer theoretischen Basis vollzogen. In letzter Konsequenz sind aber alle bisherigen Ansätze im bestehenden Rahmen geblieben, den der Taylorismus gezogen hat. Der Quantensprung steht noch aus.

Learning from the Best — dieses Motto leitet uns beim Blick in andere Disziplinen: die moderne theoretische Physik, die Chaosforschung, die Synergetik, die Evolu-

## Einführung

tionsbiologie und die Gehirnforschung. Mein Interesse gilt verwertbaren, übertragbaren Erkenntnissen. Ich bin mir bewusst, dass eine direkte Übertragung von natürlichen Systemen auf soziale Systeme — so reizvoll dieser Ansatz auch wäre — nicht zulässig ist, aber die Analogien sind so einleuchtend, dass sie unsere Wahrnehmung und damit unser Handeln verändern können. Es geht darum, Zusammenhänge aufzuzeigen, die sonst im Verborgenen bleiben würden.

### **Sinnergie = Sinn + Synergie**

So nenne ich den Ansatz in diesem Buch, eine Wortschöpfung aus „Synergie“, der Lehre vom Zusammenwirken der Kräfte, und „Sinn“. Dieses Konzept soll eine Richtschnur für unser Denken und Handeln sein. Im Kern meiner Überlegungen steht das Verständnis von Unternehmen als lebende Organismen und Energiesysteme. Auch soziale Organisationen sind lebende Systeme, die mit ihrer Umwelt vernetzt sind. Als Teil des Universums stehen sie im Austausch mit den umgebenden Systemen — nicht um sie zu beherrschen, sondern um durch intelligentes Zusammenwirken ein Mehr an Wohlstand für das Gesamtsystem zu erzielen. Der Grundgedanke, der Adam Smith zu seinem Ansatz „The Wealth of Nations“ führte, wird hier wiederentdeckt, allerdings unter ganz anderen Prämissen.

In den „Zehn Leitlinien für Führungskräfte“ wird der Ansatz der Sinnergie, der nur aus dem Zusammenwirken verschiedener Erkenntnisbereiche entstehen konnte, konkretisiert. Praktisches Handeln, wie es vor allem von den Entscheidern in der Wirtschaft gefordert wird, braucht ein theoretisches Fundament. Diesen Brückenschlag zwischen theoretischer Grundlage und praktischem, umsetzbarem Handeln, zwischen einer Veränderung des Bewusstseins und der notwendigen Veränderung des Verhaltens herbeizuführen, ist das Anliegen dieses Buchs.

*„... und mit dem Bilde, das der denkende Mensch von der Welt erschafft, verändert er sich auch.“*

*Carl Gustav Jung*

Ich lade Sie herzlich dazu ein, meine Gedanken aufzugreifen, weiterzuentwickeln und auch zu kritisieren. Ich mute Ihnen viel zu, aber ich verspreche Ihnen, wenn es Ihnen gelingt, Sinnergie in Ihrem Unternehmen umzusetzen, werden Sie nicht nur ein besseres Unternehmen haben, sondern auch selbst an Mut und Zuversicht gewinnen und ruhiger schlafen.

Arnold Weissman

---

# Verändern statt jammern