

THEMA	So wird eine Betriebsübernahme durch Mitarbeiter wirklich erfolgreich sein - ganzheitlich – nachhaltig - erfolgsorientiert – <i>Beratungs-Skript (Auszug)</i>
Bereich	QuAntworten – Quantenphysikalisch optimierte Lösungen
Verantwortlich	ExpertenNetzwerk für quantenphysikalisch optimierte Erfolgswissenschaft

Stichworte: Vom Arbeitnehmer zum MitUnternehmer – Selbstverantwortung – Selbstwert - Genossenschaft – ganzheitliche Kooperation - Risiken – Chancen – Sinn der Arbeit – Überzeugungen - nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit...

Hinweise zum Fragesteller:

Männlich, Mitte 40, Facharbeiter, Mitglied der Gewerkschaft, verheiratet, 2 Kinder, Behinderung durch Arbeitsunfall

Das Thema – Kurz skizziert ...

Ich bin seit 9 Jahren in einem Handwerksbetrieb (Baubranche) tätig, davon seit 3 Jahren als Vorarbeiter. Unserer Betrieb hat z.Z. über 30 Beschäftigte. Unser Chef ist alleiniger Gesellschafter der GmbH. Er ist inzwischen 66 Jahre alt und ist kinderlos. Seit einigen Monaten spricht er mit uns darüber, dass er sich demnächst zur Ruhe setzen möchte. Er könnte sich gut vorstellen, dass der Betrieb von einigen oder allen Beschäftigten übernommen und fortgeführt werden könnte. Das hält er für eine bessere Lösung, als den Betrieb zu verkaufen oder aufzulösen. In unserem Betrieb haben wir dazu eine offene Arbeitsgruppe eingerichtet, in der interessierte Mitarbeiter über mögliche Betriebs-Übernahme-Konzepte beraten. Ich persönlich neige dazu, mich zu beteiligen. Unsere Gewerkschaft ist noch eher skeptisch. Meine Frau ist ebenfalls eher zurückhaltend, insbesondere „warnt“ sie vor dem finanziellen Risiko und weist darauf hin, dass ich keine Erfahrungen mit Unternehmensführung habe. Ich orientiere mich eher auf die Chancen, die für mich und meine Kollegen und Kolleginnen aus einer Betriebsübernahme sich ergeben könnten....

Frage

Wie wäre grundsätzlich ein Weg zu beurteilen, dass sich alle oder möglichst viele Beschäftigte an einem Unternehmen beteiligen, sozusagen Beschäftigte und zugleich Unternehmer – MitUnternehmer - sind?

Wir würden eine solche Beurteilung besonders daran orientieren, wie sehr dies gedanklich **wirklich** als guter (positiver) Weg von denjenigen gesehen wird, die sich beteiligen würden.

Ob ein solcher Weg letztlich Erfolg haben wird, ist wahrscheinlich viel weniger eine Frage, die von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der gewählten Rechtsform-Struktur, Finanzen, Unterstützern, etc. abhängig ist, als vielmehr vom **Bewusstsein** derjenigen, die dieses Konzept aktiv betreiben werden.

Du weist selbst am besten, welche Stimmung in Richtung Übernahme bei welchen

Menschen in deinem Unternehmen und bei dir besteht.

Herrscht bei euch eher eine Stimmung von Skepsis oder Zweifel, wird es recht schwer werden, erfolgreich zu wirtschaften. Herrscht - zumindest bei denjenigen Menschen, die sich direkt unternehmerisch engagieren wollen - so etwas wie **Hoffnung**, vielleicht gar eine Art „**Aufbruchstimmung**“, ist das ein Indikator, der auf guten Erfolg für ein solches Projekt hindeutet.

Versuche jedoch keinen Menschen von etwas zu überzeugen, wenn er/sie sich **(noch) nicht** bereit fühlt, sich für mehr Eigenständigkeit und mehr Verantwortung zu öffnen.

Du kannst bestenfalls versuchen, mehr die **tieferegehenden Chancen** für jeden Einzelnen herauszustellen, der Rest muss von jedem – von **innen** heraus – wirklich selbst gewollt werden.

So wie du, weiß jeder /jede Beschäftigte selbst sehr genau, ob Begriffe wie **Selbstgestaltung, Freiräume zur Entfaltung, bessere Qualifikation** oder Ähnliches, eine Bedeutung und welche, für sie/ihn hat.

Nimm einmal z.B. die gängigen Begriffe, wie „Arbeitgeber“ / „Arbeitnehmer / Beteiligter“ und lasse sie in aller Ruhe auf dich einwirken. Verbindest du damit so etwas für Menschen Wesentliches, wie „**Freude am Gelingen**“, „**sich ausgefüllt fühlen**“, „**sich wert fühlen**“, „**herausgefordert sein**“, usw.?

Wahrscheinlich eher nicht, sie klingen wohl eher wie Worthülsen für abstrakte Situations-Beschreibungen. Außerdem klingen sie irgendwie „tot“ und vermögen zumindest kaum das zu thematisieren, was **Menschen wirklich interessiert**. Für das, was Menschen mit dem Thema **Arbeit** verbinden, haben sie offensichtlich eine geringere Bedeutung, es scheint so, als würden sie den Menschen auf eine abstrakte, nüchterne **Rolle** reduzieren. So etwas wie Leben, was Menschen eigentlich ausmacht, strahlen sie jedenfalls nicht aus.

Wir verkennen nicht, dass wir in unserer Gesellschaft in Bezug auf das, was wir **Arbeits-„Leben“** nennen, nicht sehr anspruchsvoll ausgerichtet sind. Wir begnügen uns inzwischen bereits damit, überhaupt irgendetwas „zum Arbeiten“ zu haben, als Erfolg zu benennen, auch dann sogar, wenn Art und Inhalt kaum den Vorstellungen der dann so Arbeitenden zu entsprechen scheint.

Dies auch **anders** hinbekommen zu können, scheint alle Betroffenen, Berater und Politiker oftmals irgendwie zu überfordern.

Aber genau Solches **Lebendiges**, weil für Menschen grundlegend, verwirklichen zu können, zumindest etwas in diese Richtung anzubahnen, könnte das **wirklich Interessante** an einem (eurem) **Übernahmekonzept** werden bzw. sein.

Denn erst eine Übernahme eröffnet euch überhaupt erst die Möglichkeit, in eine Richtung denken, planen und handeln zu können, in der euere **wahren** Interessen zum Ausdruck kommen (können)

Du kennst sehr genau deine Meinung und aus vielen Gesprächen wohl auch die Meinung vieler anderer KollegInnen, was diese meinen, wie sie sich wünschen würden, einen sehr wesentlichen Zeitanteil ihres Lebens (Beruf) wirklich verbringen zu **wollen**.

Begriffe wie „Aushalten“, „Durchhalten“, „Anpassen“, „Wegstecken“, „Was kann man

schon machen ...“ dürften z.Z. noch im Vordergrund dessen stehen, was vorrangige Meinung eurer Beschäftigten ist, wenn sie Stellung zu ihrem aktuellen Berufsleben nehmen.

Begriffe wie „Freude“, „ausgefüllt sein“, „Sinn machen“ oder gar „Faszination“ oder „Begeisterung“, etc. wirken derzeit eher noch wie Fremdworte und werden höchstens von Beratern verwandt, die damit Geld verdienen wollen, die aber auch genau wissen, wie weit entfernt sie von dem real vorfindbaren Betriebsalltag dozieren.

Wir sind ganz und gar **nicht der Auffassung**, dass diese Prinzipien „utopisch“ oder „weltfremd“ sind. Sie sind eben nicht „lebensfremd“, wie oft behauptet sind, sondern entsprechen **genau** dem, **wonach sich Menschen eigentlich sehnen**.

Wir halten wenig davon, dabei stehen zu bleiben, Menschen in irgendeine Arbeit zu bringen und dann erfreut zu sein, wenn dies lediglich statistisch positive Auswirkungen hat.

Auch die Erkenntnisse diesbezüglich sind in internen „Gesprächs-Zirkeln“ der selbsternannten Wissenden zumindest ganz anders, als diese Vertreter es dann später in den veröffentlichten Diskussionen verbreiten.

Angenommen, wir würden z.B. fragen: Und wie viele der Menschen, die in Beschäftigung „gebracht“ sind, gehen der (für sie gefundenen) Tätigkeit auch **gern** nach? Das Ergebnis würde schnell ernüchtern. Ein Schelm, der jetzt auch noch von diesen Menschen „Hingabe“ oder gute Motivation erwartet.

Sicherlich widersprechen deine Erfahrungen unserer Einschätzung nicht.
Wie aber gehst du jetzt damit um?

Wir vermuten, dass auch deine KollegInnen ähnlich denken, bisher jedoch von den (euch manifest glaubhaft gemachten) Zwängen und den verfestigten gesellschaftlichen Überzeugungen, vor Alternativen eher gedanklich „abgeschirmt“ waren.

Versuche einmal herauszufinden, wie solche Argumente (du kannst sie ja zunächst nur als hypothetisch wie: „mal angenommen, wir könnten das selbst in die Hand nehmen, nur mal angenommen, wir würden mal für uns spinnen“ - hinstellen) sich auf eure **Beteiligungsdiskussion** auswirken würde.

Was wir damit meinen ist Folgendes:

Beteiligung oder Nichtbeteiligung, Übernahme oder Nichtübernahme, das betrifft die Menschen offensichtlich **zunächst** nur sekundär. **Vorrangig** wollen sie jedoch erfahren, wie sich das Neue - relativ hautnah - auf ihre konkrete Arbeit, ihren konkreten Job auswirkt, was sich dadurch für sie also **wirklich und wahrnehmbar, positiv verändert?**

Wer seine Arbeit nur deshalb verrichtet, weil er keine Alternative dazu kennt, weil er z.B. ganz profan ein Einkommen braucht, um seinen Lebensstil zu halten, oder andere „Um-Zu-Ableitungen“, wie Kreditrückzahlungen damit zu erfüllen, den interessiert zunächst z.B. die Struktur, in der das erfolgt, nur nachrangig.

Natürlich lässt sich damit verbinden, dass ihm Verbesserung in **Aussicht** gestellt werden kann, er vielleicht weniger Angst haben muss vor ... , aber das ist nicht sein vorrangiges Anliegen, das erkennt er zunächst nur als abgeleitet an ...

Wir meinen, es lohnt sich, die Diskussion und das Konzept Übernahme / Beteiligung **mit dem Qualitätsaspekt** „Arbeit und Sinn“ (oder ähnlich) konsequenter **zu verbinden**.

Schau in die vielen neue entstandenen Branchen hinein, z.B. im IT-Bereich, dann erkennst du, was wir meinen.

Das geht aber nicht im **Baubereich**, hören wir die Skeptiker brillieren.

Sicherlich, würden wir antworten, es mag sein, dass es Bereiche gibt, in denen es einfacher umzusetzen ist. Gleichwohl ist dies auch in einem Baubetrieb **lösbar**. Dazu bedarf es jedoch einiger Voraussetzungen, die stets erforderlich waren und sind, um Neues entstehen zu lassen:

Bei allen Teilnehmern:

- Den ausgeprägten **Willen** und die **Absicht**, es zu erreichen
- Den **Glauben** ans Gelingen, die **Überzeugung** es zu schaffen
- Eine für alle verbindliche **Zielklarheit** (widerspruchsfrei und deutlich)

Und außerdem:

Es lohnt sich schon deshalb, ein solches Projekt anzugehen, weil wir es hier mit einem Bereich zu tun haben, der – wegen der **hohen Arbeitsbelastung**, der hohen und sich vermutlich weiter steigenden „**Transpirations-Rate**“, der latenten **Ängste** um Entlassung, sowie der relativ **geringen Arbeitsfreude**, geradezu nach positiver Veränderung verlangt.

Wir haben es sozusagen mit einem Bereich zu tun, der in besonderer Weise nach **solidarischer Unterstützung** verlangt, sofern uns Begriffe wie Mitgefühl, Verantwortung und Menschlichkeit in der Wirtschaft etwas bedeuten.

Es macht einfach Sinn, im Wege der Übernahme eines Betriebes durch Beteiligung, die vorstehenden **Veränderungs-Chancen** zu ergreifen (und zu begreifen), die sich ergeben, wenn mittels der Beteiligungs-Kooperation die dazu notwendige Entscheidungskraft **direkt** bei den Betroffenen liegt.

Und außerdem: Unterlasst ihr es, euch an dieser Stelle um die **qualitativen Aspekte** zu kümmern, werdet ihr vermutlich bald sowieso gezwungen sein, in eine solche Richtung zu denken, weil der Marktplatz „BAU“ vor enormen Veränderungs-Belastungen steht, die weder bessere Arbeitsbedingungen, noch besseres Einkommen erwarten lassen (**Rationalisierung, Dequalifizierung, Arbeitsintensität, etc.**), noch zu mehr Arbeitsplatzsicherheit führen.

Warum also nicht jetzt damit beginnen, sozusagen die „Lufthoheit“ über die Gestaltung eurer bestmöglichen **Berufszukunft** zu erwirken und das in Selbstverantwortung nachhaltig zu gestalten?

Sicherlich ist dazu die strukturetzogene Einflussnahme grundsätzliche Voraussetzung. Aber es wird nicht einfacher, wenn ihr vielleicht erst in drei oder fünf Jahren – mehr oder weniger unter Zwang stehend – diesen Veränderungsprozess dann sowieso (unter dem Druck der Verhältnisse) nachvollziehen **müsst**.

Außerdem erscheint uns das Solidargefüge, die Zustimmung für entsprechende Veränderungen, jetzt dafür leichter einzuwerben, weil die Umsetzungszeit länger und die Dichte der Veränderung geringer ist, wenn ihr selbst Regie führen könnt, also agiert und nicht auf äußere, negative Bedingungen reagiert bzw. reagieren müsst.

Lass uns an dieser Stelle einen kleinen, aber wichtigen **Exkurs** machen.

Erfahrungsgemäß gibt es bei Übernahme-Projekten zahlreiche **externe Berater**, die für oder mit euch, Inhalte aufstellen, Strategien entwickeln, Pläne entwickeln, etc. Sie alle mögen irgendwie wichtig sein, zumindest partiell nützlich. Aber bedenke dabei auch folgende Konsequenzen:

- Es ist **euer Projekt**, **ihr** müsst damit leben und klarkommen
- Es ist **eure Verantwortung** und **ihr** müsst lernen, selbstbewusst die für **euch** richtigen Entscheidungen zu treffen.

Man wird euch versuchen zu erläutern, dass ihr das (noch) nicht können könnt, weil ihr das bisher nicht gelernt oder praktiziert habt.

Damit erwartet euch eine der größten Fallen, in die ihr hineintreten könnt.

Nicht nur, dass ihr in eine latente Abhängigkeit geraten könnt, deutet sich an, viel gravierender wirkt sich das jedoch auf die Entwicklung eures Selbstbewusstseins und eures Selbstwertgefühls aus, zwei ganz **wichtige** Kompetenzen, von denen MitUnternehmer. gar nicht genug haben können, und das möglichst rasch.

Lass dich bitte nicht von solchen oder ähnlichen Äußerungen, wie den nachfolgenden irritieren; wir kennen sie inzwischen gut, weil beinahe in jedem Projekt wiederkehrend. Sie lauten – sinngemäß -:

- Was versteht ein Bauarbeiter schon vom Management
- „Schuster bleib bei deinen Leisten“
- Wer gut ausführen kann, kann noch längst nicht gut führen oder beurteilen, wie andere gut ausführen sollen, Fehler vermeiden, motiviert werde usw.

Du weißt sicherlich, was wir meinen.

Wir wollen nicht verhehlen, dass solche Sätze gut und wichtig klingen, vor allem beeindruckend sie, wenn scheinbar Kompetente dies zu scheinbar Nicht-Kompetenten sagen. Meist verfehlen sie auch ihre (wirkliche) Absicht nicht und man gibt klein bei. Einige von den scheinbar Nicht-Kompetenten, die nicht klein bei gegeben haben, und es weitgehend mit eigenen Kräften praktizierten, holten im nächsten Jahr den Berater dann doch hinzu, der dann (leicht grinsend) bemerkt, das habe er ja gleich gewusst.

Wir haben jedoch auch ganz andere (**sehr** erfreuliche) Erfahrungen gesammelt. Es gibt inzwischen einige gelungene Beispiele, in denen „einfache“ Arbeiter, also die, denen man die Kompetenz nicht per se zutrauen will, ohne die „notwendige“ Ausbildung und Erfahrung, relativ schnell in Leitungsfunktionen hineingewachsen sind und gute Leistungen erbracht haben. Das gilt gleichermaßen für Frauen, wie für Männer.

Damit wollen wir keineswegs sagen, dass Qualifikation und Erfahrung nutzlos wären. Wir wollen zunächst nur darauf aufmerksam machen, dass (zunächst) fehlende Kompetenz-Merkmale, kein Kriterium dafür sind, diese aus Leitungsfunktionen herauszuhalten, diese durch Externe zu ersetzen oder gar das gesamte Projekt zur Disposition zu stellen.

Unsere Erfahrungen gezeigt:

- **Wille und Selbstwert** sind (mindestens) so „erfolgsträchtig“ wie Ausbildung und Erfahrung.

Wirklich interessant zu sehen, wie vielen Menschen es gelungen ist, etwas erfolgreich zu unternehmen, denen die **Formal-Qualifikation dafür fehlte** und wie viele Menschen, die bestens formal qualifiziert waren, denen es jedoch nicht oder sehr viel mühsamer gelang, ähnlich erfolgreich zu sein..

Solche ermutigenden Beispiele veranlassen uns oft zu folgender Bemerkung:

- Eine **Hummel** dürfte eigentlich (nach Berechnungen von Experten) nicht fliegen können. Sie hat eine – für ihr Gewicht – eine zu geringe Flügelfläche!
- Wie gut, dass das die Hummel nicht weiß. Sie fliegt einfach los.....
- Und nicht nur das, sie nimmt enorm zusätzliches Gewicht bei ihrer Arbeit auf, um effektiv ihre Funktion für den „Hummel-Staat“ zu erfüllen

Um Situationen zu vermeiden, dass in Übernahme-Projekten, das Kompetenz-Argument **funktionalisiert** z.B. gegen bestimmte Personen in Führungspositionen oder gar das gesamte Projekt eingesetzt werden kann (z.B. bei Kreditvergabe), haben wir in solchen Fällen überraschend gute Erfolge – im Sinne der Schaffung einer **selbstwertorientierten Führungs-Grundkompetenz** – mit einem Kurz-Coaching erzielt.

Unser Annahme dazu war etwa folgende:

- Wenn es irgendwo ein Beispiel oder Beispiele gibt, die das Beabsichtigte als **machbar erscheinen lassen**, dann muss dies auch grundsätzlich übertragbar auf andere (ähnliche) Situationen sein.

Erkenntnisse der Quantenphysik, wonach der Beobachter stets Teil des Experiments ist, bestärkten diesen Weg.

Um ihn erfolgreich gehen zu können, ist es unumgänglich,

- dass **vorab** beide Gruppen des Coachings (Coach und Teilnehmer) ein ähnliches **Bild** (je identischer – je wirksamer) haben, von dem, wie genau

diese angestrebte Kompetenz aussehen und wirken soll („**Sei es!**“ – werde quasi die Person, die diese oder jene Kompetenz bereits hat- und erlebe wichtige Situationen im voraus, möglichst deutlich mit **allen Sinnen**; tue so, „**als ob**“)

Entscheidend für das Gelingen solcher Kurzzeit-Trainings:

Alle Beteiligten müssen vom Gelingen dieses Weges überzeugt!

Könnte nicht der **eigentliche Grund**, warum von solchen Selbst-Handlungs-Konzepten nicht mehr umgesetzt und zum Erfolg gebracht werden, darin liegen, dass ihnen von Anfang zuviel Skepsis **statt uneingeschränktem Vertrauens** und Überzeugung des Gelingens entgegengebracht wird? Wir werden später noch dazu kommen, diese Annahme zu belegen.

Dich möchten wir ermutigen, mit vorbehaltfreier **Überzeugung ein Vorbild für deine Mitstreiter zu sein**. (PS.: Auch Überzeugung kann „ansteckend“ sein ...)

Was du, was ihr an dieser Stelle insbesondere benötigt, ist ein wirksames **Instrumentarium**, das es euch ermöglicht, rasch euer **Selbstwertgefühl** aufzubauen und damit eine wichtige Grundlage für Entscheidungssicherheit zu bekommen.

Während bisher die Führung eures Unternehmens vermutlich nur geringes bis kein Interesse hatte, euer **Selbstwertgefühl** zu entwickeln, ist dies für den Erfolg im Beteiligungsunternehmen wohl die Grundlage, sozusagen das **Wichtigste**, ein unabdingbares **Muss**.

Zugegeben, ein Selbstwertgefühl lässt sich nicht als „Quantensprung“ darstellen, es braucht eine Kette von kleineren und größeren „Beweisen“.

Die „Zauberfrage“ an dieser Stelle: Gibt es so etwas wie ein **Instrument**, über das jeder verfügt und das verlässlich unterstützt, richtige Entscheidungen zu treffen?

Die Antwort wird dich vielleicht verblüffen. **Ja** es gibt dieses Instrument!

Du kennst und verfügst darüber – jeder kennt es und verfügt darüber!
Man nennt es **Intuition**, manchmal auch schlicht als **Bauchgefühl** bezeichnet.

Sätze wie

- Das habe ich geahnt
- Hätte ich es nur so gemacht, wie ich es ursprünglich wollte
- Plötzlich hatte ich diesen Einfall, etc.

sind uns allen bekannt.

Schulen wir mehr unsere **Intuition**, können wir damit auch quasi **parallel** unser **Selbstwertgefühl steigern**, denn die Beweise (die Sicherheit, nach der wir suchen) werden sich einstellen.

Einher mit der **Intuition** gehend, haben wir ein weiteres Instrument, das sehr nützlich ist, unsere **Gefühle** (Stimmung)

Auch hierzu einige passende Sätze, die wir alle kennen:

- Ich hatte gleich kein gutes Gefühl dabei.
- Das würde ich gefühlsmäßig so (oder so) machen.
- Hierbei fühle ich mich irgendwie wohl / unwohl.

Während unsere **Intuition** unser Instrument für **wichtige** bzw. **richtige Einfälle** (oder Gedanken) sein kann, zeigen uns unsere **Gefühle**, ob eine Entscheidung, Handlung, oder Argumentation für uns „**richtig** oder **vorteilhaft**“ ist (oder davon das Gegenteil)

Vereinfacht ausgedrückt:

- **Gute** Gefühle (Stimmung) - es stimmt für mich,
- **schlechte** Gefühle - davon sollte ich lieber Abstand nehmen.

Probiere es bitte gleich einmal aus, indem du dir folgende Frage stellst:

- Wäre es nicht eine tolle Sache, geradezu modellhaft, **Sinn – Arbeitsfreude - MitUnternehmereigenschaft** und ähnlich positive Eigenschaften, für ein erfülltes Miteinander aller Beschäftigten in unserem Betrieb erfolgsorientiert zu **verbinden**?

Wir sind sicher, solche oder ähnlich klingende Sätze sorgen bei dir (und auch bei den anderen) für tendenziell **gute Gefühle**.

Nimm einen anderen Satz zum Vergleich:

- Vielleicht wäre es besser, auf eine Beteiligung zu verzichten, weil ein Scheitern uns dann nicht angelastet würde.

Hast du eher gute oder eher schlechtere Gefühle bei diesem Satz?

Deine Aufmerksamkeit liegt jetzt auf „**Scheitern**“. Dem folgt ein gewisses Angstgefühl und Angst löst schlechte Gefühle aus.

In unserem Konzept heißt dies:

- **Meide diese Gedanken** – sie sind für dich nicht vorteilhaft!

Da dieses „kontrollierte Vorgehen“ den meisten Menschen noch recht ungewohnt ist, sollte man Folgendes wissen:

Anfänglich könnte jemand vielleicht sagen, dass ihm „mulmig“ werde, wenn er so – wie bei Satz eins - denkt. Das ist jedoch nicht darauf zurückzuführen, dass das „Gefühl trügt“.

Er oder sie hatte dann dazu einen Gedanken gefasst wie z.B.:

- „Ob wir das auch wirklich schaffen“.

Das auftretende schlechte Gefühl bezieht sich also auf einen negativen Gedanken, Folgerichtig musste auch das Gefühl negativ sein, weil der Gedanke eindeutig hindernd war.

Würden wir das ignorieren, würden unsere Gedanken (Überzeugungen) letztlich den Erfolg verhindern!

Halte hier bitte fest:

- **Ändere deine Gedanken, die dich in eine schlechte Stimmung versetzen, dann bist du auf der Erfolgsspur.**
- Behältst du Gedanken bei, die bei dir (oder anderen) eine schlechte Stimmung erzeugen, **gefährdet das** den Erfolg deiner Absichten, und dies wesentlich mehr als bisher in Übernahme-Konzepten berücksichtigt!

Wenn du mehr Erfahrung damit hast, wirst du das leicht erkennen. Zunächst nur soviel:

- Kenntnis und Anwendung dieser beiden Instrumente (Intuition / Gefühle bzw. Stimmung) wirken wie so eine Art „**Turbo**“, um dich / euch in relativ kurzer Zeit zu guten und sicheren Entscheidungen werden lassen, auch dann, wenn euch lange Erfahrungszeiten und Qualifikation (noch) fehlen....

Du kennst die typische Betriebssituation: **Plötzlich** kommt das Problem auf euch zu (Insolvenz, Nachfolge, etc.) Die Reaktionszeit ist knapp! Und deshalb benötigt ihr dann so eine Art **Notfall-Antwort**, die euch in den Stand versetzt auch genauso **plötzlich** agieren/reagieren zu können und zwar genauso, wie ihr es **wollt**, und nicht so, wie ihr müsst.

Fassen wir kurz zusammen, was berücksichtigt werden sollte, um von einem **ganzheitlichen, nachhaltig wirkenden Übernahme- und Unternehmens-Beteiligungs-Konzept** zu sprechen:

- Wahl einer Struktur, die hinreichend **flexibel** ist, um weitgehend ausgestaltete Kooperationselemente problemlos integrieren zu können.
- Über die Regelung der Eigentumsverhältnisse hinausgehend, Einbeziehung solcher **Qualitätsaspekte**, die **sinn-voll** und zugleich erfolgsbezogen wirken.
- Stärkung von Selbstverantwortung und **Selbstwert** bei allen Beschäftigten, mindestens bei denen, die sich beteiligen und denen, die im Rahmen der Beteiligung Führungsrollen übernehmen wollen/sollen.
- Weitgehende **Berater- und Bankenunabhängigkeit**. Wenn dies nicht geht, oder nicht weit genug geht, müssen alternative Wege gesucht werden. Geht dies auch nicht, bedarf es klarer Ziele und Absichten, mit denen ihr Gespräche führt oder deren Inhalte in Verträge einfließen.
- Es muss erkennbar bleiben, dass **ihr** die **Unternehmer** seid!.

Wir sind sicher, dass ein solches Konzept auch hinreichend **externe** Unterstützung

(auch finanziell) erfahren wird.

Auch die Wirkung auf die **Stimmung** der Beschäftigten hin zu mehr aktivem Beteiligungs-Mut dürfte bei einem „lebendigen“ Konzept erheblich gestärkt werden. ..

Frage

Sollten wir das als Genossenschaft machen, als GmbH oder andere Rechtsform, fortführen?

In welcher Struktur ihr dies letztlich macht, ist im Augenblick **eher nachrangig** zu sehen.

In jedem Falle sollte man sich darüber verständigen können, eine Struktur zu wählen, die einer (ganzheitlichen) **Kooperation** einen bestmöglichen Spielraum eröffnet.

Beachte jedoch, dass es stets vorrangig darum gehen sollte, sich über die

- **Inhalte,**
- **Absichten und**
- **Ziele**

der Kooperation **vorab** zu verständigen, also bereits in der Vorlaufphase.

Je Person, die sich in eine solche Kooperation einbringen möchte, sollte dazu **klare** (eigene) Vorstellungen über die wesentlichen Inhalte haben und über einen recht **gefestigten Beteiligungswillen** verfügen. Beides sollte mindestens zu dem Zeitpunkt vorliegen, zu dem die Kooperation in ein Stadium eintritt, erste vertragliche „Spielregeln“ zu fixieren.

Dies umgekehrt zu machen, also erst die Kooperation zu installieren und **danach** über die Zielklarheit zu diskutieren, wird den Erfolg nicht unerheblich schmälern, weil die **Gedanken** und **Erfahrungen** von allen Personen vermutlich dann andere sein werden, im Sinne von Überzeugungs-Mustern, die wir für unverrückbare **Sachzwänge** halten. Dass es sich meist nur um das Eintreten dessen handelt, was wir erwartet haben, erkennen wir oft nur ungenau. Da wir mittels der Dokumente für den Übernahme-Prozess (Satzung, Geschäftsordnungen, Betriebsordnung, Geschäftsverteilungs-Pläne, etc. sozusagen unsere **Erwartungen** bzw. **Überzeugungen** festschreiben, wirken wir aktiv auf das ein, was sein **soll**. Tun wir das nicht oder zu wenig klar, werden auch die Ergebnisse andere sein.

Das Konzept hat eigentlich keine Wahl bezüglich der Reihenfolge:

- **Wir müssen quasi unsere Erwartungen v o r** den **Beginn** legen, wann das Konzept seine Wirkung entfaltet!

Wie bei einem Wirtschaftsbetrieb notwendig, müssen auch bei einem Beteiligungs-Konzept die traditionellen Erfolgsprinzipien (Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Qualität, Kundenservice, Innovationsbereitschaft und – fähigkeit, Rentabilität, etc.) hinreichend Berücksichtigung finden.

Das bringt uns zu einem weiteren wichtigen Thema, der optimalen Abstimmung

(Harmonisierung) dieser Erfolgsprinzipien auf die Besonderheit, die dafür notwendigen Entscheidungen in kooperativer Form so zu treffen, dass daraus (mindestens) keine Reibungsverluste entstehen.

Ohne Reibungsverluste bleiben, eine gute Grundlage. Aber es ist für euch mehr drin. Und je besser es euch gelingt, daraus, dass ihr eine **hohe Beteiligungs-Identifikation** aufbringt, Vorteile für das Unternehmen am Markt zu gestalten, umso mehr fließt davon letztlich an euch alle zurück.

Es lohnt sich also sehr, genau an dieser „Schanier-Funktion“ intensiv zu arbeiten, d.h. zum Beispiel möglichst viele Situationen simultan durchzuspielen und parallel zu den daraus gewonnen Erkenntnissen, die entsprechenden „Regeln“ (Richtlinien, Ordnungen, Verträge, usw.) entsprechend zu optimieren.

Bedenke bitte: Bisher ward ihr mit dem Entscheidungsprozess nicht wesentlich konfrontiert, der (erfahrene) Unternehmensprozess lief eher nach dem Prinzip

- „fremde Anordnung – eigene Umsetzung - bei mehr oder weniger großer Anpassungsbereitschaft“,

ab.

Im Kooperationskonzept wird es aber viel mehr darum gehen müssen, diesen Prozess (bei jedem Beschäftigten) aus **innerer Überzeugung** heraus ablaufen zu lassen. Auch dabei werden naturgemäß mehr oder weniger große Anpassungsleistungen von euch erforderlich sein. Um jedoch eine **spürbare** (wahrnehmbare) **Veränderung** erzielen zu können, sollten diese Prozesse deshalb **nachvollziehbar, einsichtig** und trotzdem **effektiv** ablaufen können bzw. so darstellbar und gewollt sein.

Der Faktor **Vertrauen** (wechselseitig) hat in einer kooperativen Organisation einen hohen Stellenwert!

Wenn wir besonders hierauf hinweisen, meinen wir vor allem, dass Übereinstimmung, mindestens jedoch **zustimmende Einsicht** in solche Zusammenhänge, für das Gelingen des Konzeptes unabdingbar sind.

Die **Mannschaft** (das TEAM) muss sich sozusagen über das **Spielkonzept** (und um im Bild des Sports zu bleiben) das angestrebte Ergebnis, über Training und Spieldynamik, sowie über Trainer und Spielführer im klaren sein.

Dies sollte **vorher** intensiv und nicht nur oberflächlich, umfassend erörtert werden. Anhand quasi **simulierter** „Spielzüge“ (Situationen) kann dies für alle relativ gut dargestellt, nachvollzogen und entsprechend dokumentiert / ausgestaltet werden.

Zwischen-Ergebnis:

- Die „**Findungs-Phase**“ scheint wichtiger zu sein, als man dies bisher oft eingeschätzt hat.

Wer meint, die Triade von „**Führen – Arbeiten - Erfolg haben**“ (in Kooperationen) sei lediglich auf „die richtige Struktur“ zu begrenzen, sollte seine Position nochmals

eingehender überdenken.

Schauen wir uns **bestehende Kooperationsmodelle** genauer an (besonders in Krisensituationen), so bestärkt sich unsere Annahme, dass hier unteroptimal gestaltet wurde. Wir fühlen wir uns immer wieder darin bestärkt, die vorstehende Harmonisierung als **grundlegend** für das Schreiben von **Erfolgs-Stories** in Beteiligungs-Unternehmen ist!

Das Gestaltungs-Ziel - zusammengefasst – sollte deshalb etwa sinngemäß lauten:

- Das Innenleben von Beteiligungsunternehmen muss **unabdingbar** „menschen-adäquater“ entwickelt und gestaltet werden, als dies der Fall bei Nicht-Beteiligungs-Unternehmen ist (ggf. auch sein kann).

Die Skeptikern, die meist bezweifeln, dass solches machbar ist, weil man sich eben in einer „rauen Umwelt“ bewege, wie Wirtschaft dies nun einmal sei, vergessen sehr leicht, dass wir uns gesellschaftlich offensichtlich mitten in einer relativ **tiefgreifenden Umwandlungsphase** befinden, in der Vieles inzwischen für möglich gehalten wird, was bisher eher tabuisiert wurde.

Selbst **Großkonzerne** experimentieren inzwischen eingehend damit, dem Faktor Wertschöpfungs-Träger einen stetig wichtigeren Part beizumessen. Auch wenn dies Verhalten wohl einen anderen Hintergrund haben könnte, die Intensität der Auseinandersetzung überhaupt in diese Richtung, es bestärkt unsere Annahmen.

Auch das neue wirtschaftliche Spielfeld „Internet“, das inzwischen bereits gewaltig auf Expansionskurs gekommen ist, lässt erkennen, dass auf die Wertschöpfungs-Träger viel Wert gelegt wird. Prinzipien wie **Selbstverantwortung, Kreativität, Arbeitsfreude**, etc. erhalten zunehmend größere Bedeutung im Sinne von Erfolgs-Faktoren. Dieser Bereich zeigt uns auch, wie **kraftvoll** solche Prinzipien wirken können, wenn die Wertschöpfungsträger von ehemals lediglich Ausführenden, tendenziell zu Entscheidern „heranwachsen“, die die ihnen nunmehr eröffneten Gestaltungsspielräume engagiert ausfüllen

Ein Einwand, dass dies bei einem Baubetrieb so nicht anwendbar sei, mag eher noch als „**Beharrungs-Einwand**“ gelten, um keine grundlegenden Veränderungen „riskieren“ zu müssen. Die in der Bauwirtschaft inzwischen breitflächig vollzogene Trennung in Bereiche, die einerseits den Bauablauf gestalten und kontrollieren (Bauträger) und andere, die lediglich noch (nach strikter Vorgabe) bauen (quasi Baugehilfen sind), deuten dies eindrücklich an. Unternehmer von einst, sind heute (nur noch) **Subunternehmer**. Dahinter steht eigentlich nichts anderes als der Vollzug der angedeuteten Trennung in „**Inspiration**“ (Gestalter/ Bauträger) und „**Transpiration**“ (Ausführer/Subunternehmer).

Die Frage – zugespitzt – heißt für euch:

- Will man sich solchen Prozessen **unreflektiert**, quasi unbewusst „unterwerfen“ oder ist man bereit, dazu adäquate Lösungen zu suchen und diese dann zumindest auszuprobieren?

Du kennst als Gewerkschafter den Spruch sicher gut:

- „Wer kämpft, kann verlieren – wer nicht kämpft, hat bereits verloren!“

Den würden wir gern sprachlich etwas verändern, weil wir eher dazu neigen, das „Gegen-etwas-sein“ in ein „**Für-etwas-sein**“ umzuwandeln. **Gegen** erzeugt nach unserer Erfahrung gedanklich **Widerstand** und lenkt unsere Aufmerksamkeit zu sehr auf das Bestehende. Wir haben jedoch die Absicht, etwas **Neues**, etwas Besseres entstehen zu lassen und genau darauf wollen wir auch unsere gesamte Aufmerksamkeit konzentrieren („wohin wir unsere Aufmerksamkeit richten, dahin fließt auch die Energie“).

Außerdem wollen wir Menschen **für** etwas **begeistern** und das ist nur schwer denkbar, wenn sie mehr erfahren, **was sie nicht wollen, als WAS sie wollen**.

Das heißt nicht, das Negative zu ignorieren. Uns dient es jedoch hier zuvörderst dazu, dadurch besser zu erkennen, **was genau wir wollen** und **warum** wir es wollen

Ein Plakat-Slogan, der z.B. den Aufmachern trüge „Kampf gegen die Arbeitslosigkeit“ schwächt sich selbst, weil du leicht feststellen kannst, wohin die Aufmerksamkeit fließt – genau, auf „Arbeitslosigkeit“. Ein bisschen Kenntnis der Quantenphysik könnte solche „Ausrutscher“ vermutlich vermeiden helfen.

Prüfe es selbst an einem einfachen Beispiel nach:

- Denke jetzt **nicht** an deinen Freund oder deine Freundin.

Und – woran hast du gedacht?

Die Lösung scheint darin zu liegen, dass wir (unterbewusst) Begriffe wie „**nicht**“, „**gegen**“, etc. ignorieren, und die Aufmerksamkeit gleichwohl, (manchmal) sogar noch stärker auf das zufließt, was wir eigentlich gerade **vermeiden** wollten.

Gern würden wir das intensiver begründen, weil es sich lohnt, manchmal sogar Grundlage des Erfolgs ist, genauer unsere Sprach- und Denkgewohnheiten zu kennen, um leichter die **Kraft unserer Gedanken** bewusst zu unseren Gunsten einzusetzen.

An dieser Stelle weisen wir dich bereits darauf hin, dass – aufgrund zahlreicher positiver Erfahrungen -, in unserem Konzept einige Kenntnisse und Erfahrungen aus **gutem Mental-Training** einen besonderen Stellenwert haben. Dazu aber später mehr.

Der Erwerb ausgewählter **Mental-Training-Methoden** gehört natürlich bereits in die Vorbereitungsphase. Das **WARUM** haben wir bereits weiter vorn angesprochen.

Verkürzt gesagt – nochmals zur Bedeutung der Vorlaufphase:

- Die Vorbereitungs- bzw. Vorklärungsphase sollte **erst als beendet gelten**, wenn final festgestellt wurde, dass man es **entweder** definitiv bei der formalen Strukturveränderung lässt, weil für mehr keine Mehrheiten zu erreichen sind, **oder** ob man weitergeht in Richtung Qualitäts-Aspekte.
- Entscheiden sich die Teilhaber für den Weg einer formalen Struktur-Veränderung, ist die Vorbereitungsphase quasi abgeschlossen, wenn z.B. der

Entwurf einer Satzung oder eines Gesellschaftsvertrages vorliegt.

- Die Vorlaufphase wäre im Rahmen eines Weges, der mehr oder weniger intensiv auch **Qualitäts-Aspekte** integrieren würde, länger und intensiver. Dies hängt damit zusammen, dass bereits hier (erstmalig) das eintritt und geübt wird, was später gängige Praxis ist: Wir proben und erproben das **Zusammenwirken von Führung und Ausführung**. Und je mehr dies bereits an dieser Stelle „geübt“ wird (möglichst nahe der Realität), umso besser funktioniert es später – im „Ernstfall“. Deswegen ist eine längere Vorlaufphase zugleich entsprechende Trainingszeit, und deshalb nicht nur zu akzeptieren, sondern bedeutsam.

Um den Menschen z.B. aufzuzeigen, welche **Potenziale** in ihnen „schlummern“ und wie relativ einfach diese zu erschließen sind, sozusagen die Menschen aus ihrer (langjährig geprobt) „**Opfer-Rolle**“ herauszuführen, dazu bedarf es der Konzentration auf und der Übung für jeden einzelnen der künftigen MitUnternehmer.

Gehen wir diese Schritte, verstärken wir unsere **Vorteile**:

- Kein Unternehmer hat wirklich ein Interesse, dass seine Mitarbeiter lernen ihr mentales Potenzial voll zu entfalten. Ein bisschen schon, vielleicht etwas zur Motivation, aber halt nur dosiert.
- Die wirksameren Methoden reserviert der Chef für sich selbst und gibt seine Erkenntnisse dosiert und selektiert weiter.
- Im MitUnternehmer-Betrieb sollten wir diesen Fehler vermeiden. Nicht nur, weil irgendwie „jeder“ Chef wäre, sondern weil eine (bezogen auf die Beschäftigten) 100 %-ige **Potenzial-Erschließung** uns enorme Wettbewerbsvorteile bietet und Unternehmen **ohne** Beteiligung den **nicht** oder nur halbherzig kompensieren können bzw. wollen. Und wenn man es dort doch tun würde? Dann ist vermutlich das alte Eigentümer-Konzept nicht mehr aufrechtzuerhalten. Irgendwie bieten wir damit eine nicht unintelligente „**Zwickmühle**“ an...
- Wie wir später noch sehen werden, ist **Gedanken-Training** (Denk-Training) eine Investition, die nicht nur sehr kostengünstig ist, sondern auch wohl die effektivsten Wirkungen für nachhaltige Erfolge verspricht. Zugleich kann jeder Einzelne dies auch sinnvoll im eigenen Lebensalltag einsetzen, z.B. in anderen Kooperationen, wie Partnerschaft, Erziehung, Freundschaften, im Vereinsleben oder ähnlich.

Wie auch immer ihr euch entscheidet, nach dieser Entscheidung wird es vermutlich nicht nur zwei unterschiedliche Konzeptionen, sondern auch zwei **unterschiedliche Erfolgsprognosen** geben. Du siehst, es dürfte sich lohnen - auch wenn es mehr Zeit erfordern sollte - alle Chancen zu nutzen, soviel wie möglich **qualitative Aspekte** integrieren zu können.

Oftmals hört man den **Einwand**, dass es in Unternehmen mit Formen der Mitarbeiterbeteiligung (sowohl auf der Basis von Kapital-, wie auch Ertragsbeteiligung), viel zu wenig greifbare wirtschaftliche Vorteile gäbe. Auch habe sich das Verhalten der Mitarbeiter aufgrund der Beteiligung nicht wahrnehmbar positiv verändert. Ähnlich skeptisch argumentieren **Kritiker** auch gegen Genossenschaften. Selbst wenn Genossenschaften sehr weitgehend Mitarbeiter zu Mitgliedern (MitUnternehmern) gemacht hätten, die Unternehmen seinen deshalb weder

rentabler, noch wirtschaftlicher geworden, oder hätten gar bei einem Branchen-Benchmark die Nase – wie eigentlich zu erwarten sei - vorn.

Zwar kann man solche Art von Kritik abtun und sagen, die Kritiker hätte eben „Vorurteile“ oder würden nur selektiv wahrnehmen. Wir halten es jedoch für sinnvoller, dies als wichtige Hinweise für unser Konzept zu sehen.

Warum? Weil die Kritiker so ganz nicht an dem vorfindbaren Zustand nicht vorbei argumentieren.

Wie dem auch sei, wirklich überzeugende Vorteile, zumindest solche, die vorstehend angesprochen wurden, scheint es nicht – zumindest nicht in größerer Zahl - zu geben. Auch bei Genossenschaften sind **solche** Vorteile bisher nur wenig bekannt.

Spitzen wir die Frage in folgender Form zu:

Sind Genossenschaften mit hoher Beteiligung (der zugleich Beschäftigten) oder sind Unternehmen mit (effektiver) Mitarbeiterbeteiligung (also keine Mogelpackungen wie z.B. Genussrechte) im Branchenvergleich

- signifikant wirtschaftlicher, rentabler, etc.?
- oder sind dort
- die Einkommen der Beteiligten vergleichsweise höher?

Die Antwort kann (**leider**) noch nicht klar „Ja“ lauten.

Die Situation für den Beteiligungs-Gedanken könnte zweifelsfrei besser sein. Sie trägt zumindest (noch) nicht dazu bei, in der Öffentlichkeit eine **SOG-Wirkung** in Richtung Beteiligung zu erzeugen.

Die Kritiker scheinen es sich gleichwohl etwas zu einfach zu machen, denn sie prüfen nicht weiter nach, ob es Gründe geben könnte, weshalb dies bisher nicht gelungen ist, denn es scheint **triftige Gründe** zu gegeben, weshalb ein Status-Wechsel vom Mitarbeiter zum MitUnternehmer nur wenig Wirkung auf der Effizienz-Seite des Unternehmens zeigt. Die Logik würde eigentlich etwas anderes vermuten lassen!

Wir sind den Kritikern dankbar für ihre Hinweise, denn ihre Kritik bestätigt indirekt unsere Annahme, dass

- eine formale Beteiligung längst nicht das Ziel, sondern lediglich der (durchaus wichtige) Einstieg in eine **materielle** (echte) Beteiligung sein kann, ja sein muss. (was wir unter „materiell“ verstehen, haben wir an anderer Stelle bereits erläutert, es sind die sog. weichen Faktoren damit eher gemeint).

Dass die erwarteten Ergebnisse nicht eintreten wollten, liegt wohl **nicht** an der gewählte Rechtsform, liegt auch nicht an der Intensität der Beteiligung, scheint aber viel zu tun damit zu haben, wie hoch die tatsächliche Identifikation der Beteiligten an dem Modell insgesamt ist.

Damit meinen wir z.B. Folgendes:

- Es reicht offensichtlich nicht aus, z.B. lediglich an einer Genossenschaft (strukturbezogen) beteiligt zu sein.
- Hinzutreten muss auch eine entsprechende Gestaltung / Ausgestaltung dieser Struktur kommen, die letztlich das bewirkt, was hier als „**Wahrnehmungs-Komponente**“ bezeichnet wird, das also, was die Effekte beinhaltet, die die Beteiligten (Beschäftigten) dazu veranlassen, ihr aktuelles Wertschöpfungspotenzial zu 100 % einzubringen und zugleich Bereitschaft erzeugen, ihr Wertschöpfungspotenzial in Richtung Mehrwert zu steigern.

Verkürzt gesagt:

Genossenschaften bedürfen entsprechender Theorien, praktischer Ausformung und Qualifizierung, um den erwarteten „**Erfolg aufgrund der Beteiligung**“ tatsächlich zu erreichen.

Bildlich gesprochen:

Keiner würde auf die Idee kommen, anzunehmen, dass es ausreicht, ein „Super-Modell“ von Auto für ein Formel-1-Rennen anzumelden und zu erwarten, dass Fahrer, „Boxen-Personal“ und andere dazugehörige Personen für den Erfolg irgendwie nachrangig sein könnten...

So ähnlich scheint das jedoch irgendwie im Genossenschaftswesen bisher gelaufen zu sein.

Und das ist wohl wichtigster Grund, warum Genossenschaften (im Unternehmensform-Vergleich) bisher (noch) nicht als „**Erfolgs-Modell**“ Punkte durch Siege oder gute Platzierungen einfahren konnten. Das gilt zumindest so für Deutschland; in Italien, Spanien, Frankreich, etc läuft das durchaus anders...

Zusammengefasst bedeutet das Vorstehende:

- Wir sollten anerkennen können, dass **Strukturen** an sich weder besser oder schlechter sind; sie sind zunächst einfach nur **anders**.
- Wir sollten auch anerkennen können, dass eine Genossenschaft zunächst nur Beteiligungs-Struktur (unter anderen) darstellt, eine Struktur jedoch, die eher als andere Rechtsformen, Raum für weitergehende (qualitativ hochwertige) Ausgestaltung ermöglicht.
- Eine Genossenschaft die einzige Rechtsform, die gesetzlich verpflichtet ist, einen Förderzweck zu berücksichtigen (Pflicht zur Förderung ihrer Mitglieder) Natürlich kann solches auch in andere Rechtsformen entsprechend „hineingestaltet werden“. Dazu bedürfte es jedoch entsprechender vertraglicher Unternehmensregelungen (z.B. Gesellschaftsverträge)
- Das Genossenschaftsrecht (GenG) legt wichtige „Spielregeln“ für Mitwirkung, Mitgestaltung, formale Demokratieerfordernisse, etc. fest. Insoweit ist eine Genossenschaft zweifelsfrei die **beste Struktur**, um kooperativ ein Unternehmen zu führen und kooperativ im Unternehmen zu wirken.
- Aber zwischen einer „**bestgeeigneten**“ und einer **erfolgreichen** Struktur, zumal einer, die den wirklichen Intentionen der Beschäftigten entspricht und

zugleich erfolgreich (gemäß den Intentionen der Mitglieder) tätig werden kann, besteht ein **fundamentaler** Unterschied. Und genau darin scheinen die **Mängel** zu bestehen. Und genau **hier** wäre anzusetzen und müsste die Struktur entsprechend mit Leben erfüllt werden. Aber genau auch hier, sind die künftigen **Beteiligten gefordert**, klar und eindeutig ihre Absichten und Ziele zu formulieren. Und das alles in Hinblick auf „Gleichklang“ von Unternehmenserfolg **und** Zufriedenheit der Beschäftigten.

- Ohne an dieser Stelle bereits in Einzelheiten eintreten zu wollen, sollten dazu (mindestens) folgende Entwürfe gehören:
 - **Leitbild** zu einer (lebendigen) **Unternehmenskultur**,
 - **Leitbild für Teilhaber**, die zugleich entweder in Führungspositionen oder „nur“ in Beschäftigungspositionen der Genossenschaft tätig sein wollen,
 - Vertragsentwürfe / Richtlinien zur Regelung der Beschäftigung (sollten bzw. müssten über die konventionellen Arbeitsverträge hinausweisen)
 - Vertragsentwürfe für das Management (Kompetenzen, Qualifikationen, Einsichten)
 - Richtlinie zur geeigneten **Regelung von Meinungsverschiedenheiten** zwischen Beschäftigten und Management, zwischen Beschäftigten untereinander und zwischen dem Management. (Das Ziel: Möglichst alle – mindestens die wichtigsten – (möglichen) Dissonanzen im Innenbereich abschließend klärbar zu machen (statt dies Gerichten – insbesondere Arbeitsgerichten – zu überlassen)
 - **Verbindung** von Mitwirkung / Kontrolle auf Mitgliederebene (Eigentümer) mit konkreten personellen Mitwirkungsmöglichkeiten **analog** Betriebsverfassungsrecht. Eine solche Aufgabe könnte z.B. einem Aufsichtsrat zuwachsen, der allerdings – das mag unverständlich klingen - in den meisten Genossenschaften derzeit (noch) ohne Kündigungsschutz ist (zumindest in Produktivgenossenschaften mit hoher Teilhaber-Rate ist das nur schwer nachvollziehbar)
 - **Leitlinien** für Qualifizierungen (fachbezogen, rollenbezogen und zur Entwicklung der Persönlichkeitsstruktur)
 - **Leitlinien** für ökologische, psychologische, gesundheitliche und ähnlich qualitative wichtige Grundlagen zum Selbstverständnis der Beschäftigung.
 - Klärung der Besonderheit einer Genossenschaft im Verhältnis zu Gewerkschaften, aber auch genossenschaftlichen Prüfungsverbänden.

Ziel sämtlicher, vorgenannter „Spielregeln“ sollte auch sein, die beiden folgenden, sich (scheinbar) widersprechenden **Denk-Muster** zu harmonisieren:

- Das Unternehmen benötigt zweifelsfrei Erfolg im traditionellen wirtschaftlichen Erfolgsmaßstab (gemessen z.B. an den branchenüblichen Kennziffern)
- Das (Beteiligungs-) Unternehmen benötigt jedoch **zusätzlich** Erfolg im Rahmen der besonderen Interessen und Erwartungen der MitUnternehmer (da diese von Fall zu Fall anders sein werden, wollen wir den Maßstab hier verallgemeinert als „**Sinn-Faktoren**“ bezeichnen, die sich vor allem daraus ergeben, wie weit inzwischen das Bewusstsein der Beschäftigten gereift ist...)

Beispielhaft ausgedrückt:

- Es **muss** gelingen, so etwas „scheinbar“ Unvereinbares, Widersprechendes, wie „Wirtschaftserfolg **plus** Arbeitsfreude **plus, plus ...**“ so miteinander zu verbinden, dass wechselseitige Blockaden ausgeschlossen bleiben, besser noch, daraus (zusätzliche) **Erfolgs-Synergie-Effekte** entstehen.

Nur wenn das gelingt, entsteht bei einem Beteiligungsunternehmen der von allen Beteiligten **erwartete, wahrnehmbare VORTEIL**.

Nur wenn das wirklich gelingt, können Beteiligungsunternehmen so viel **SOG-Kraft** entwickeln, um sogar eine Art positiven Veränderungsdruck in Politik und Gesellschaft anzustoßen – oder gar mehr erreichen

Dafür scheint eine Genossenschaft die geeigneter Rechtsform aus folgenden Gründen zu sein:

- Mit ihrer Festlegung, dass jeder Teilhaber das **gleiche** Stimmgewicht hat, also nicht nach der Höhe der Beteiligung (Beteiligungskapital) gewichtet wird, und das ursprüngliche Beteiligungs- Prinzip auch nicht durch „Tricks“ wie Kapitalerhöhung (Kaduzierung) in der Zukunft ausgehebelt werden kann, erhält sich der hohe Einfluss der Beteiligten auch in Fällen, in denen weiteres Kapital zugeführt werden müsste.
- Das vorstehende Prinzip „jeder/jede Beteiligte hat das gleiche Stimmgewicht“ (one man – one vote), sichert ab, dass die **wahren Interessen** der Beschäftigten gleichwertig zu den Interessen des Wirtschaftssubjekts stehen und bestehen bleiben.

Damit ist jedoch – wie wir in der Praxis oft sehen – noch längst nicht der erwartete **Erfolg** garantiert.

Das wird erst dann geschehen, wenn die Mitglieder (MitUnternehmer) ihre Struktur **bewusst** und **intelligent** immer wieder neu „auf den Prüfstand stellen“ und regelmäßig anpassen.

Nur eine Genossenschaft die sich der Ausgestaltung ihrer Struktur in vorstehende Richtungen **aktiv** öffnet, kann es schaffen, nicht nur als „Rechtsform“ unter anderen wahrgenommen zu werden, sondern zugleich als Rechtsform für **bewusst handelnde Wirtschaftsteilnehmer!**

Sozusagen:

- Faszinierend sein **und zugleich** (deswegen) erfolgreich!

Kurzum:

Wir nennen das eine wirklich **Moderne Genossenschaft** – Eine erfolgreiche Rechtsform, weil sie - nach innen u n d außen – intelligent auf **SOG** und nicht auf **DRUCK** funktioniert!

Frage

Kann es in einem wirtschaftlichen Umfeld, das eher wie ein „Wolfrudel“ wirkt, überhaupt Erfolge mit Wirtschaftseinrichtungen, wie Genossenschaften geben?

Noch scheint es – deine Frage deutet es irgendwie an – gesellschaftlicher Mehrheitskonsens zu sein, dass Wirtschaft eine Veranstaltung des „**Leids Vieler** und der **Freude Weniger**“ sein müsste, um erfolgreich zu sein.

Nach wie vor hält sich die merkwürdige Annahme, dass es nur möglich und richtig sei, mit „**harter**“ Arbeit einen (angemessenen) Lohn zu „verdienen“..

Schaut man sich jedoch intensiv in unsrer Gesellschaft um, erkennt man unschwer, dass dieses Postulat irgendwie nicht mehr zu stimmen scheint. Der **Reichtum** verlagert sich immer mehr in Richtung derer, die Tätigkeit/Beschäftigung eher mit **Lust** und **Freude** verbinden können, selten, dass solche Menschen bei oder unter ihrer Arbeit **leiden**. Könnte darin so etwas wie die Verifikation einer Annahme liegen, die besagt : „Reiche werden reicher, Arme immer ärmer“?

Besonders im Zeitalter des Internets scheint sich dieser Trend noch zu beschleunigen. Da wird eigentlich nur noch „**virtuell**“ gearbeitet und damit sogar gutes Geld verdient. Dort gibt es bereits genug Beispiele, dass bereits Jugendliche (**ohne** Ausbildung und Abschluss) auf dem Weg zum hohen Einkommen sind. Und das tun sie **freudvoll**, keineswegs leidend! Ganz zu schweigen von den vielen uns allen bekannten „Stars“ aus Film, Fernsehen, Rennfahren, Fußball, usw.. ...

Das Konzept, mit „**harter**“ Arbeit gut zu verdienen, gar so etwas wie reich zu werden, scheint irgendwie immer unstimtiger zu werden. Aber warum verbreiten wir es in unserer Gesellschaft dann eigentlich noch so inbrünstig?

Wer genauer hinschaut, erkennt in diesem „**Spiel**“ etwa folgende „Spielregeln“:

- Noch **nie** hat „harte“ Arbeit wirklich zum Erfolg geführt.
- Noch **nie** hat „harte“ Arbeit den / die so Arbeitende/n wirklich zufrieden gestellt
- Noch **nie** ist es jemanden eingefallen, sich eher „harter“ Arbeit zuzuwenden, wenn er /sie die Wahl hatte(n) sich anders zu entscheiden
- Noch nie ... (das ließe sich leicht weiter fortsetzen ...)

Man könnte es auch etwa so ausdrücken:

- **Je mehr** jemand bei der Arbeit transpiriert, **um so geringer** ist sein Einkommen
- **Je mehr** jemand bei der arbeit inspiriert ist, **desto höher** ist sein Einkommen.

An dieser Stelle kommen meist die größten „Ja – Aber-Einwände“. Eigenartigerweise kommen die besonders aus dem „Lager der Inspirierten“, die offensichtlich ziemlich genau wissen, warum und weshalb die anderen eben transpirieren sollten.

Obgleich es viele, wohl formulierte Begründungen in Richtung „Transpirations-Notwendigkeit“ gibt, meinen die Vertreter dieser Gruppe sehr wahrscheinlich

eigentlich wohl Folgendes:

- Wer um „alles in der Welt“ soll die Arbeit der Transpirierenden eigentlich verrichten, wenn diese nicht mehr zur Verfügung stehen, sie (in unserem Interesse) zu verrichten? – „**Ich / Wir jedenfalls nicht!**“

Aber:

Könnten am Ende sogar **beide** Gruppen sich zwangsläufig aufeinander zu bewegen? Die gesellschaftliche Entwicklung deutet solches irgendwie an

Die Ausgangsposition:

- Die „**Inspirierten**“ wollen keineswegs in Richtung „Transpiration“ gehen,
- Die „**Transpirierenden**“ würden gern weniger bis überhaupt nicht mehr „transpirieren“, können aber den Schritt hin zu den „Inspirierten“ (aus durchaus manchmal nachvollziehbaren Gründen, wie z.B. fehlende Ausbildung) nicht gehen.

Die aktuelle Entwicklung zeigt jedoch:

- Immer mehr Jobs aus der Gruppe der „Transpirierenden“ gehen (leider) „verloren“ (so unsere derzeitige Sichtweise)
- Ersatzweise dafür, dass dieser Trend nicht aufgehalten werden kann, machen sich „phantasievolle“ Inspirierer auf, neue Gelegenheiten zum Transpirieren künstlich zu erzeugen. Modern gesprochen nennt man das „**Arbeits-Beschaffung**“. Dies eher als „Arbeits-Erfindung für Transpirierer“ zu bezeichnen, wäre auch nicht unpassend.

Letztere Lösungen implizieren, dass:

- Entweder die alten Denk-Muster sehr verfestigt sind
- oder

- Der Trend ignoriert wird, weil **nicht sein kann, was nicht sein darf ...**

Statt die vermeintliche „Krise“ als **Chance** zu sehen, rechtzeitig den Trend zu erkennen und zu akzeptieren, dass **Widerstand** nur zu zeitlicher Verzögerung, nicht aber zur Verhinderung oder Veränderung führen kann, verliert man sich in der Erfindung von „Parkmöglichkeiten“. Die Statistiken der Bundesagentur für Arbeit zeigen deutlich, dass immer mehr Menschen von „Maßnahme zu Maßnahme“ wechseln, aber die erhofften „Früchte“ bleiben aus – weil sie ausbleiben müssen!

Der einzige Vorteil vielleicht, Menschen in solchen Maßnahmen transpirieren in dieser Zeit weniger, werden aber keineswegs inspirationsfähiger, das also, wohin der Trend weist.

Die gesellschaftliche **Kern-Überzeugung** „Arbeit – egal welche, braucht jeder, muss jeder mögen“ scheint irgendwie nur sehr zögerlich aufweichbar. Dabei sind Überzeugungen doch nichts anderes, als „chronisch“ wiederholte Gedanken, die sich irgendwann einmal zu **Denk-Muster** verdichtet haben, die wirken

wie eine Art „**Glauben-Bekenntnis**“.

Zum Glück gibt es Menschen, die sich von solchen Mustern leichter zu lösen vermögen und demonstrieren, was Technik so alles zu „arbeiten“ vermag. Die **Technik-Kritiker** hätten an dieser Stelle jetzt ihren Einsatz – aber ...

- Sie verkennen, dass einmal aufgekommene Ideen **nicht** einfach wieder zum Schweigen gebracht werden können.
- Sie verkennen die **Eigen-Dynamik** der Inspiratoren, die mittels ihrer Inspirationen wirtschaftliche Erfolge damit erzielen wollen, immer mehr Transpiration (mikroökonomisch) entbehrlich zu machen.
- Und sie verkennen, dass die staatliche Förderpolitik sogar noch diesen Weg honoriert / fördert und damit sogar faktisch anerkennt...

Irgendwie kaum nachvollziehbar: Einerseits Milliarden Eu für die Arbeitsmarktpolitik und andererseits Milliarden EU für Innovation, mit massiv (negativen) Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Wir würden das als „**System-Zwickmühle**“ bezeichnen.

Langfristig entwickelt sich das zu einer modernen Variante des bekannten Spiels von „Hase und Igel“.

Diese Falle sollte sich eine **moderne Genossenschaft**, gerade im Baubereich, genauestens anschauen und vermeiden, dort weiter hinein zu geraten.

Denn:

- Sie ist ebenfalls (scheinbar) gezwungen, den **Rationalisierungsvorgaben** ihrer Branche zu folgen.
- Sie wird es sich kaum leisten können, die **personellen Folgen** von Rationalisierungen einfach „auszusitzen“ (Problem von Entlassungen).
- Sie wird es sich auch nicht leisten können, die branchenüblichen „**Transpirations-Erhöhungen**“ einfach mitzumachen.
- Sie wird es sich schlussendlich auch nicht leisten können, ursprünglich gemachte Zusagen an die Beteiligten zurückzunehmen, weil sie dadurch das so wichtige Vertrauen gegenüber den „Mitspielern“ zur Disposition stellt.

Da haben wir sie, die „Quadratur des Kreise“ könnten diejenigen meinen, die mit der Struktur-Frage zu klären sich zufrieden geben wollen.

Wir empfehlen euch;

- Nehmt dies gern als **lohnende Herausforderung** an!

Warum wir an dieser Stelle die Quantenphysik ins Spiel bringen, hängt sehr mit deiner gestellten Frage – auch wenn man das zunächst nicht vermuten möchte – zusammen.

Über die **Quantenphysik** hat sich ein völlig neues Wissenschaftsverständnis (sanftes, aber zunehmend unüberhörbareres) mit vielen neuen (Sub-) Disziplinen herausgebildet, das gute Chancen verspricht, relativ kurzfristig, wirksam positive

Veränderungen für Menschen zu erwirken.

Im Spitzen-Sport gehören sie bereits zu den Standard-Instrumenten, um die definierten Erfolge zu gewährleisten.

Im Sportbereiche erstellte Studien zeigen z.B. dass lediglich **mental** durchgeführte Trainingseinheit **mindestens so effektiv** (wirksam) sind, wie echte Trainingseinheit, in denen viel transpiriert wird.

Auch in Bereichen der Medizin sind mentale Begleitungen von Heilprozessen sehr erfolgreich, oftmals sogar allein ausreichend, um z.B. Operationen zu vermeiden.

Wie so oft bei **neuen Möglichkeiten**, nicht nur die Wissenschaft interessiert sich für solche Entwicklungen, sondern natürlich andere Einrichtungen, die gern eher im Verborgenen wirken (du weißt sicherlich wen wir meinen). Aber auch in Großkonzernen experimentiert man mit Methoden / Techniken aus dem Mentalbereich.

Wir haben immer zwei Möglichkeiten, entweder wir sehen das Messer als „Waffe“ oder als nützliches Instrument beim Essen. Dies sagen wir deshalb, weil wir nicht warten wollen, bis irgendetwas irgendwie abschließend „wissenschaftlich“ als gesichert anerkannt wird.

Wir haben **jetzt** die anstehenden Fragen zu lösen! Der Maßstab für „Wahrheit“, sofern es dies in gesellschaftlichen Bereichen gibt, reduziert sich hier auf eine ganz pragmatische Antwort::

- **Wirklich ist, was wirkt oder bewirkt !**

Natürlich obliegt den Anwendern Sinn und Ethik im Auge zu behalten.

Es handelt sich – knapp gesprochen – für euch darum, wie durch technische, neuronale oder mentale Strategien, **leichter und schneller Lern- und geistige Veränderungsprozesse** zu initiieren sind.

Die einen mögen es als „Teufels-Werk“ abtun, während andere die geradezu phantastischen Chancen für die Menschen darin zu sehen. Wie dem auch sei, unsere Erfahrungen waren eher nützlich.

Am Besten du **probierst es selbst aus.**

Vergessen wir an dieser Stelle nicht die Einwände der Skeptiker. Der Ruf nach „**Der** Wahrheit“ ist eines der durch die Quantenphysik mächtig ins Wackeln gebrachte „Welt-Bilder“.

Quantenphysiker behaupten – und ihnen wird ernsthaft nicht mehr widersprochen -, dass es eigentlich „**viele Wahrheiten**“ gibt, jeder Mensch wohl seine eigene habe. Und sie sprechen von einem „Multiversum“, sprechen davon, „dass es auch eigentlich so etwas wie Zeit nicht gibt“, usw.

Worum es uns geht ist, dass die Quantenphysik vor allem „**Denk-Grenzen**“ leichter überschreiten hilft.

Eine für uns wichtige Grundthese der Quantenphysiker ist, dass „der „Beobachter stets (aktiver) Teil des zu Beobachteten“ ist, auch wenn er meint, dass er neutral sein

Ahnst du an dieser Stelle irgendwie, dass es durchaus möglich sein könnte, Unternehmenserfolge, insbesondere solche in Beteiligungsunternehmen (auch) in ganz anderer Weise zu erreichen, wie wir dies bisher gedacht hatten?

Angenommen wir würden unser Unternehmen etwa wie folgt gestalten: (Sei bitte einen Augenblick bereit, dich auf diesen Gedankendank **ohne voreilige Kritik** einmal offen einzulassen. Das ist für dich ohne Risiko, denn du weißt ja noch wie du bisher jahrelang gedacht hast ...- dahin kannst du jederzeit zurückkehren ...):

- Wir haben erreicht, dass die **Absichten** und **Ziele** aller (oder wenigstens der meisten) Teilhaber-Beschäftigten weitestgehend konsensfähig sind.
- Der **Wille** zur Beteiligung und Kooperation in der Form einer **Modernen** Genossenschaft ist ebenfalls stringent auf hohem Niveau.

Wenn das alles erreicht wurde, fehlt eigentlich nur noch eines,

- sich über eine Integration und Nutzung der **modernsten** und **wirksamsten** persönlichen und organisationsbezogenen **Erfolgs-Prinzipien** zu verständigen.

Unter wirksamsten Strategien sind hier solche gemeint,

- die **schneller und wirksamer** Lern- bzw. Veränderungsprozesse herbeiführen, als die bisher im (alten) Unternehmen angewandten
- die zur **raschen Erschließung** von Innovations- bzw. Kreativitätspotenzialen führen
- die einen **wirksamen Beitrag** in Richtung eines modernen „SOG-Marketings“, usw. – leisten können

Kurzum:

- Ihr setzt das **effektivste Instrumentarium** ein, das es am „Markt“ gibt, um kurzfristig die notwendigen (und bereits verfügbaren) personellen Potenziale zu erschließen, sozusagen, **alle** Teilhaber kurzfristig zu qualifizierten Wertschöpfungs-Trägern zu machen.

Der dahinterstehende Grundgedanke lautet – vereinfacht ausgedrückt:

- Unternehmer verwenden stets das Beste.
- Da in euerem Betrieb (fast) alle Unternehmer (oder MitUnternehmer) sind, steht ihnen eben auch das **Beste** zu.

Was das jeweils ist, darüber muss in kooperativer Form entschieden werden – möglichst bevor die Beteiligungsentscheidungen fallen. ...

An **geeigneten Methoden** besteht jedenfalls kein Mangel.

Zurückkommend auf deine Frage meinst du wohl (sinngemäß) etwas Folgendes:

- Kann man überhaupt in einem Beteiligungs-Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich wirken **und** zugleich möglichst viele der vorstehenden, positiven Aspekte zugunsten der Beschäftigte integrieren?

Unsere Antwort dürfte dir inzwischen schon klar sein:

- **Erst dadurch**, dass ihr das Arbeiten für die Menschen attraktiv macht, kommt ihr überhaupt auf die **Erfolgsspur** und könnt nachhaltig darauf bleiben!

Lass uns auch einmal ein Frage formulieren:

- Hättest du etwas dagegen einwenden, wenn das bei euch gewählte Konzept so erfolgreich würde, dass es andere Unternehmen, vielleicht größere Teile der Wirtschaft zur „**Nachahmung**“ herausfordert?

Kannst du diese Frage für dich **eindeutig** bejahen? Und wenn du darüber nachdenkst, kommst du dann vielleicht in eine immer bessere Stimmung. Wenn dem so ist, dann ist bei dir inzwischen so etwas verankert wie eine „Erfolgs-Triebfeder“, eine Art **Kernüberzeugung** von „Wir schaffen das!“.

Eine solche Kernüberzeugung bedarf es jetzt auch bei euren Beschäftigten. Aus deiner eigenen Grund-Überzeugung wird es dir immer besser gelingen, auch bei deinen Mitstreiter eine ähnlich positive Grund-Überzeugung anzubahnen, die es ihnen dann sehr viel leichter ermöglichen wird, gestärkt vom Status der Arbeitnehmer, zunächst in den Status der „Mitmacher“ zu kommen und dann auch noch in den Status engagierter MitUnternehmer hineinzufinden..

Frage:

Das klingt irgendwie zu optimistisch, um nicht zu sagen „visionär“ – könnten man das etwas mehr konkretisieren?

Was hast du gegen „**Optimismus**“ gar gegen „**Vision**“? Wir geben gern zu, dass man darüber recht wenig in Medien, in der Politik oder von den Menschen selbst hört. Irgendwie scheinen alle zu meine, dass es Sinn machen würde, über „**Negatives**“, „Leidvolles“, oder das zu diskutieren und zu informieren, was irgendwo „schiefläuft“.

Schon irgendwie komisch, solche Situationen zu erleben: Begegnen sich zwei Menschen, lassen es sie beinahe nie aus, über Leidvolles zu sprechen; zuvörderst natürlich ihre Krankheiten und im Beruf.

Wir wollen das hier nicht näher ausführen, sondern dich an den Ausspruch der „**sich selbst erfüllenden Prophezeiung**“ erinnern. Dahinter scheint mehr zu stecken, als viele glauben.

Worum es dabei eigentlich geht, ist Folgendes - was übrigens heute jeder gute Coach oder Personalchef oder Trainer weiß und was auch durch die Quantenphysik längst bestätigt wurde - und sich so zusammenfassen lässt:

- **Wohin** du deine **Aufmerksamkeit lenkst, dahin fließt die Energie**

Unsere Gedanken wirken offensichtlich wie eine Art Magnet. Sie „ziehen“ förmlich das an, was mit ihnen in **RESONANZ** steht. Man könnte es auch vereinfacht so ausdrücken:

- **Gleiches zieht immer nur Gleiches an.**

Und noch ein wichtiges Phänomen scheint zu bestehen. Es geht nur um „**anziehen**“, so etwas wie „abstoßen“ scheint es nicht zu geben (zumindest liegen dazu keine Erfahrungen vor).

Es wäre deshalb sinnvoll, deutlich zu formulieren, was **genau** deine **Absichten**, was **genau** deine **Ziele** sind. Und tue dies bitte eindeutig bzw. klar und möglichst detailliert.

Es ist in unserer Gesellschaft viel mehr ausgeprägt, dass Menschen relativ genau wissen, was sie **n i c h t** wollen, aber nur wenig ausgeprägt ist, dass sie wissen **was** sie wollen. Du kennst sicherlich viele von diesen Aussagen aus deinem Betrieb oder deinen anderen Lebensbereichen. Hier einige Beispiele:

- Mach **keine** Fehler
- Vergiss **nicht**, dich mit ... abzustimmen
- Wir können die Kunden **nicht** warten lassen
- Sei **nicht** zu grob mit ...
- Hoffentlich passiert mir **kein**

Die **Aufmerksamkeit** ist bei solchen oder ähnlichen Aussagen immer auf das gerichtet, was **gerade** aber **nicht** eintreten soll, **statt** auf das, was man **beabsichtigt**. Folglich fließt die Energie in Richtung „Fehler“, „vergessen“, „warten lassen“, „grob sein“, „passieren“, usw.

Statt das, was wir ablehnen zu schwächen oder zu vermeiden, **stärken** wir (unbewusst) dessen Wirkung. Ein echtes, aber sehr wirksames Paradoxon. Und je häufiger wir das bei gleichen Angelegenheiten tun, umso rascher tritt das (**unerwünschte**) Ergebnis offensichtlich ein.

Im Sport hat man dieses Phänomen längst erkannt und geht konsequent und erfolgreich damit um. Auch Großkonzerne experimentieren immer mehr mit solchen Techniken.....

Im Sport gibt es längst das geflügelte Wort:

- Wenn du gewinnen willst, dann **sprich über den Sieg**, so oft du kannst, je intensiver, je besser, Euphorie – ja bitte ..!

Die Politik, aber auch unsere Bildungseinrichtungen, Eltern, und andere Multiplikatoren, scheinen sich schwer zu tun, dies nachzuvollziehen und wundern sich dann über die **unerwünschten** (unbeabsichtigten) **Resultate**.

Euer Unternehmen, das ihr demnächst als gemeinsame Eigentümer führt, bietet eine

besondere Chance, die Dinge besser zu machen.

Fange bei dir an, dies auszuprobieren. Du wirst sehen, wie manche Dinge sehr viel einfacher werden...

Bitte beherzige dann noch gleich einige weitere wichtige „**Spielregeln**“:

- Orientiere dich mehr auf das, **WAS** du willst, und auf das, was du **nicht** willst nur deshalb, um dadurch besser zu erkennen, **Was du wirklich willst**.
- Dein Routenplaner (GPS) kann dir leicht als Anregung dienen, um klarer deine Ziele zu formulieren lernen. Dort gibst du immer ein, **wohin** du willst; anders wäre das Gerät kaum nützlich.
- Sorge dafür, dass deine **Stimmung sooft wie möglich gut ist**. Denn je besser deine Stimmung, umso besser auch deine **Leistung**, besonders deine Kreativität. (Erinnere dich an das Gegenteil: Angstgefühle bei Leistungskontrollen, und du kennst die Ergebnisse...) Beispiele in der Gesellschaft gibt es genügend, die zeigen, dass die besten und größten Leistungen und Erfolge ausschließlich im **Zustand der Ausgeglichenheit** und bei guter Stimmung erfolgten.

Nicht nur Einstein sprach davon ...Probiere es selbst aus und sprich darüber – mit deinen Kollegen

Ahnst du vielleicht jetzt, welche Bedeutung es gehabt hat, als der amtierende US-Präsident seinen Wahlkampf von 2008 fast (ausschließlich) auf folgenden Satz „zoomte“:

- **Yes, we can it!**

Wäre ein solches (oder ähnlich einprägsames) Motto vielleicht für euer Konzept ebenfalls nützlich?

Eine mir gekannte Genossenschaft wählte das Motto: „Geht nicht – gibt`s nicht! Hört sich zunächst irgendwie schön an, aber

„**Alles geht – mindestens immer besser!** – wäre sicherlich besser geeignet.

Worum es uns an dieser Stelle geht, ist, dass ihr euch (möglichst **vor**) eurer Betriebsübernahme in einen stabilen Stand der Überzeugung, des Glaubens an euch und den Erfolg, gekommen seid. Denn bekanntlich „**versetzt der Glaube Berge**“. Das steht nicht nur so in alten Schriften, das ist auch das **Erfolgsprinzip**, das einer der bekanntesten „Erfolgsforscher“, Napoleon Hill, schon vor Jahrzehnten unter vielen anderen Prinzipien als das für ihn **wichtigste** erkannte.

Wenn es euch gelingt, diese **stabile Erfolgs-Überzeugung** bei euch zu konservieren, habt ihr ein unschätzbar wertvolles Potenzial für euch erschaffen, und zumal eines, was nur wenig kostet, aber eine hohe Wahrscheinlichkeit bietet, den beabsichtigten Erfolg **zu schaffen**.

Probiere es aus, und du wirst erkennen, dass **bewusst (positiv) ausgerichtete Gedanken**, zu den erwarteten gut Ergebnissen führen wird (wir meinen inzwischen sogar: **führen müssen!**)

Erkenne bitte, dass du (ihr) mit der Übernahme des Betriebes erfolgreich sein willst/wollt (was immer du/ihr auch genau darunter versteht).

Und denke daran:

- **Unverzichtbarer Teil** diese Erfolges sollte es sein, weit über das hinauszugehen, was euer Betriebsklima, euere „Job-Zufriedenheit“, etc. bisher bot.

Es wird immer deutlicher, dass das **wahre** Erfolgspotenzial von **Unternehmen** in der konsequenten Entwicklung der

- **Erfolgspotenziale der Menschen** liegt!

Sie sind die inzwischen so oft zitierten **Wertschöpfungsträger** - im wahrsten Sinne des Wortes –

- **Träger der Schöpfung der Werte** im Unternehmen.

Je mehr ihr versteht, euch auf eine **ganzheitliche Entfaltung der Menschen zu** konzentrieren, umso **wettbewerbsstabiler** werdet ihr sein.

Natürlich können die traditionellen betriebswirtschaftlichen Fragen nicht vernachlässigt oder gar ignoriert werden. Sie haben allerdings ihre ehemals **dominante Stellung verloren**.

Sicherlich ist ein Businessplan nützlich, eine Ertragsvorschau ratsam, sind Planungskennziffern hilfreich, behalten betriebswirtschaftliche Auswertungen ihre Bedeutung.

Was uns jedoch heute viel mehr interessieren muss, ist sozusagen die

- **Energie hinter den Zahlen!**

Die Lebenswirklichkeit in einem Unternehmen zeigt es uns Jahr für Jahr immer deutlich auf: Die **ursprünglichen Pläne** sind bereits nach kürzerer Zeit nicht mehr stimmig. Sollen sie dennoch ihren Sinn behalten, müssten sie ständig angepasst bzw. korrigiert werden („revolvierende Planung“). Ausreichend wäre es aber erst dann, wenn die Abweichungen auch **wirklich** analysiert würden und entsprechende Konsequenzen gezogen.

In dem genossenschaftlichen Prüfungsverband, in den wir guten Einblick haben, wurde z.B. eingehend bei Handwerksunternehmen (besonders Bau- und Baunebengewerbe) untersucht, anhand welcher Kennziffern **frühzeitig** Krisenentwicklungen sichtbar werden. Es wird nicht überraschen, dass die ertragswirtschaftlich ausgewiesenen **Verluste** sehr hoch mit **unverkauften Leistungsstunden** zusammenhängen.

Wie du weißt, verdient inzwischen ein Handwerksunternehmen fast nur noch Geld

mit dem **Verkauf von Leistungsstunden**. Der Verrechnungssatz bei Material ist tendenziell zu vernachlässigen. Was wirklich zählt sind die **tatsächlich** verkauften und bezahlten **Stunden**. Die daraus sich ergebenden Erträge müssen die gesamten Kosten (Personal, Material, sonstige) des Betriebs abdecken und den erwarteten Überschuss erbringen.

Lass uns das an einem kleinen **Beispiel** darstellen.

Unterstellt, ein Handwerksbetrieb kalkuliert pro Handwerker mit 1500 verkaufbaren Leistungsstunden, für die er einen Stunden-Verrechnungssatz X EU pro geleisteter Stunde kalkuliert (Betrag, den er dem Kunden in Rechnung stellt).

In unserem kleinen Beispiel erkennst du leicht die entscheidenden **Stellgrößen**, die zugleich auch die entscheidenden **Unsicherheiten** für das Unternehmen darstellen. Diese Größen sind nur bedingt von der Unternehmensleitung zu beeinflussen. Einen wesentlich entscheidenderen Einfluss darauf hat – wie du als erfahrener Vorarbeiter gut weisst – **jeder** einzelne **Handwerker**...

Um die kalkulierten 1500 Leistungsstunden tatsächlich erreicht zu können, bedarf es z.B.

- Dass die tatsächlichen **Ausfallzeiten** die unterstellten Ausfallzeiten nicht überschreiten. Das setzt jedoch voraus, dass sich z.B. der Krankenstand nicht verschlechtert, keine Auftragslücken entstehen, die gedachte Baustellenorganisation reibungslos funktioniert, Abstimmungen mit vorgelagerten Gewerken eingehalten werden, usw. – alles also Fragen, die anders laufen, wenn die **Handwerker** sich so oder eben **anders** mit dem Betrieb und ihrer Arbeit identifizieren.
- Dass die **Rüstzeiten** sich nicht negativ entwickeln. Auch dies hängt von der Einstellung der Handwerker ab.
- Dass die kalkulierte Ausführungszeit nicht überschritten wird, usw.

Aber der **Einfluss der Werker** auf das Betriebsergebnis ist noch viel größer:

- Die 1500 Leistungsstunden unterstellen, dass **mängelfrei** geleistet wird. Jeder Ausführungsfehler, mindert das Leistungspotenzial. Fehler die vielleicht erst bei der Bauabnahme entdeckt werden, können leicht dazu führen, dass viele Zusatzstunden erforderlich sind, um diese zu korrigieren, Stunden für die der Kunde natürlich **nicht bereit** ist (zusätzlich) zu zahlen.

Und hier endet nur vermeintlich der Einfluss des Personals auf das Betriebsergebnis.

- Du weisst, wie viel wichtiger, als der formale Kontakt zum Kunden, das **Auftreten** der Werker selbst ihm gegenüber ist. ...

Von euren ca. 30 Handwerkern geht also ein ganz **wichtiger Einfluss** auf das Betriebsergebnis aus, mehr offensichtlich, als vielen Unternehmern bewusst ist.

In Zahlen ausgedrückt wird das noch deutlicher:

- 30 Handwerker mit je 1500 Leistungsstunden, ergeben pro Jahr **45.000**

- (verkaufbare) Leistungsstunden
- 45.000 Leistungsstunden mit einem Verrechnungs-Stundensatz von vielleicht 50 EU pro Stunde kalkuliert, ergeben einen Umsatz aus verkauften Stunden von **2,25 Mio EU**

Wenn an irgendeiner Stelle der (beeinflussbare) Wert nur um 10 % sinkt (ein eher geringer Erfahrungswert!), bedeutet das gleich eine **Ertragseinbusse** von 225.000 EU (dazu käme noch der entsprechende Materialeinsatz)....

Dies ist ein weiteres Beispiel dafür, wie wichtig es ist, dass die **Wertschöpfungs-Träger** in den **Vordergrund** gerückt werden.

Gelingt es jedoch, den Stunden-Verrechnungs-Satz um **10 % zu steigern**, weil die angebotene Leistung z.B. höherwertiger wurde und sich deshalb dieser höhere Satz am Markt realisieren ließe (was vermutlich nur über mehr Inspirationsanteile erreichbar ist!), wäre das ein Mehrerlös der ganz ordentlich auch euer **Einkommenssituation** vorteilhaft verändern könnte, aber wohl nur dann, **wenn** – ihr darauf **direkt Einfluss** nehmen könnt. Und das werdet ihr wohl nur können, wenn das

- **euer Unternehmen ist!**

Dies ist ein weiterer Hinweis dafür, dass es sich sehr lohnt, euch auf die Faktoren zu konzentrieren, die Menschen **effektiv** ermutigen, alle ihre Wertschöpfungs-Potenziale einzubringen. Ohne mehr **Arbeitsfreude** und weniger **Bedrohungs-Ritual** wird solches kaum gehen.

Es ist wesentlich mehr als nur idealisiertes Getue (wie Skeptiker meinen), es ist quasi **Voraussetzung** für den Unternehmens-Erfolg, sich um die **Menschen zuerst** zu bemühen.

So aufgebaut, kommt an euch eigentlich keiner vorbei. Ihr redet nicht nur davon, dass jeder „Chef“ ist, ihr **praktiziert es** wirklich!

Das ist der vorweggenommene Trend, der sich heute immer deutlicher als „**Wirtschaft mit Zukunft**“ darstellt.

Der Einwand, dass ihr eben ein „Baubetrieb“ seid, der „keine Experimente verträgt“, ist leichter widerlegbar, als angenommen.

Ihr seht, ihr habt durchaus Wahlmöglichkeiten:

- Entweder, ihr macht weiter, wie bisher, mit allen euch bekannten **Zumutungen** (Preise, Aufträge, Arbeitsbedingungen, usw.) oder ihr werdet
- mehr „Nischen-Anbieter“, geht eher den Weg zu **mehr „Inspiration“**

Wir kommen immer wieder zum ähnlichen Ergebnis: Das alles könnt ihr nur dann rechtzeitig und wirksam gestalten, wenn ihr **jetzt** vorbehaltlos sagt:

- **Wir übernehmen den Betrieb!**

Und:

- Wir konzentrieren uns – neben der Struktur-Frage – **zugleich** auch auf die **Wertschöpfungs-Frage!**

Frage:

Und was gäbe es noch, was uns „sicherer“ machen könnte, dass unser Kooperationsmodell wirklich erfolgreich wird – und was, wenn nicht?

Das hört sich an, wie „Zweifel“ (also „Zwei-Fälle“), beinhaltet einerseits den Blick auf das „**wir wollen es**“, zugleich schaust du aber irgendwie immer noch auf „**es könnte schief gehen**“ .

Dies kann sich leicht zu so etwas wie einer **Gedanken-Falle** entwickeln, weil deine **Aufmerksamkeit** hin und her wandert. Das schwächt jedoch deine Energie. Es spricht nichts dagegen, abzuwägen, die Vorteile und mögliche Nachteile gegenüberzustellen. Das kann sogar nützlich sein, um genauer das zu erkennen, **WAS** man **wirklich** will.

Achte aber bitte darauf, dass dieses „Gedanken-Wandern“ auf ein kurzes Zeit-Segment begrenzt wird, und du dich rasch wieder auf deine ursprünglichen **Absichten** konzentrierst.

Diese „wenn“ und „aber“ sollten nach Abschluss der Vorlaufphase möglichst – **verbindlich** für alle - beendet sein.

In der **Umsetzungsphase** sollten sich unsere Gedanken immer mehr **nur** noch darauf ausrichten, **welches unsere Absichten sind** und **wie** und bis **wann** wir diese erreicht haben wollen.

Je konsequenter es euch gelingt, eure Gedanken auf die zu erreichenden **Absichten und Ziele** auszurichten, umso kräftiger und konzentrierter werden sie – und mit ihnen wachsen auch die wichtigen **Überzeugungen** („yes – we can it“).

Deshalb kann es durchaus besser sein, Beschäftigte, die (noch) Zweifel an sich und dem Konzept haben, so lange nicht direkt in die Umsetzungsarbeit einzubeziehen, bis bei diesen ebenfalls alle Zweifel abgebaut sind. Wir brauchen ab jetzt **nur** noch **Überzeugte**, die Zweifler sind mehr als nur hinderlich für den Erfolg.

Dies scheint übrigens einer der größeren Fehler zu sein, die gemacht werden, wenn Menschen sich zum kooperativen Wirtschaften entschließen (was wir hier durchaus synonym für **solidarisches Wirtschaften** sehen).

Es gibt einen fundamentalen **Unterschied**, ob jemand „**ja**“ sagt und „**Ja**“ meint oder „**Ja**“ sagt und **innere Vorbehalte** hat.. Der eine macht vielleicht mit, weil er/sie dazugehören will, oder sonst einen Vorteil erkennt, während der/die andere aus **Überzeugung** mitmacht.

Eine weitere Binsenweisheit:

- Es sind stets unsere **Überzeugungen** (zumindest unsere Kernüberzeugungen), die unsere Gedanken steuern!

Natürlich sind auch Kernüberzeugungen zu verändern, aber dazu bedarf es mehr Zeit, die ihr jetzt dazu nicht habt.

Unsere Erfahrungen mit solchen Projekten und Situationen haben uns gezeigt, wie **enorm wichtig** es ist, dass Menschen lernen **bewusst** ihre **Gedanken zu kontrollieren** und ihre Überzeugungen (z.B. bezogen auf den **Selbstwert**) korrigieren zu können.

Je besser es euch gelingt, dass das Team über solche Fähigkeit verfügt, umso sicherer und nachhaltiger lässt sich Erfolg **prognostizieren**.

Wie sich diese Fähigkeiten direkt auf das wirtschaftliche Ergebnis auszuwirken vermögen, dazu wollen wir dir ein weiteres kleines **Beispiel** geben:

- Der durchschnittliche Mensch denkt täglich etwa **40.000 bis 60.000** Gedanken.
- Erfahrungsgemäß sind davon die meisten Wiederholungen von bereits gedachten Gedanken, wovon die **wenigsten** (!) für unser Leben nützlich sind. Man geht etwa von 10 % bis maximalst 20 % nützlichen Gedanken aus, was im Mittelwert (bei 15 %) pro Tag etwa **lediglich 6.000 bis 9.000 nützliche Gedanken** ausmacht.
- Die hohe Zahl von weit über **30.000 bis gut 50.000** Gedanken pro Tag **behindern** uns mehr oder weniger nur und drängen unsere **Aufmerksamkeit** in eine für uns hinderliche bis problematische Richtung.
- Gehen wir davon aus, dass wir etwa ein Drittel des Tages am **Arbeitsplatz** verbringen, dann werden in dieser Zeit zwischen über **13.000 bis 20.000** Gedanken gedacht.
- Je nach Job und Arbeitszufriedenheit ist zu vermuten, dass in der Arbeits-Zeit (grob gerechnet) etwa **11.000 bis 17.000** Gedanken erfolgen, die **weder für den Denkenden, noch für das Unternehmen nützlich** oder förderlich sind. (eigentlich müsste man eher sagen: Sie sind **schädlich**)

Auch diese Zahlen zeigen dir, wie **wichtig** z.B. ist:

- Ein gutes **Betriebsklima**
- Eine große **Identifikationsbereitschaft** der Wertschöpfungsträger
- Echte **Arbeitsfreude**
- Hoher persönlicher **Selbstwert**

Kurzum:

- Den Beruf zur **Berufung** machen zu können!

Die Zahlen zeigen aber auch zugleich, wie **problematisch** es ist,

- Im Unternehmen **Angst, Sorge** oder **Unsicherheit** zu verbreiten.

Du siehst aus diesem kleinen Beispiel auch deutlich, **wo** sich die

- **bedeutenden bzw. kraftvollsten „Stell-Schrauben“ für gute Ergebnisse in einem Unternehmen wirklich befinden ...**

Bei solch erdrückenden Zahlen bleibt es eigentlich unverständlich, weshalb Unternehmer immer noch so gewaltig mit dem Faktor **Angst** hantieren.

Die **unvermeidliche** Wirkung von **Angst**:

- Sie erzeugt weitere angstvolle Gedanken, die immer mehr und mehr gleichartige (angstvolle) Gedanken nach sich ziehen (wie ein Gedanken-Magnet).

Es entsteht dann ein sehr seltsames Bild von einem Management, das vorgibt, etwas von Führung zu verstehen:

- Man bezahlt Lohn für **schlechte Gedanken**, die einfach nichts anders erbringen können, als schlechte, mindestens aber **geminderte Leistungen**.

Natürlich ist dies Ergebnis so nicht gewollt, wird aber **genau so** eintreten (müssen). Und die Ursache dafür liegt bei dem Management selbst!
Wenn das nicht irgendwie pikant wirkt ...

Daran wird deutlich, wie **unsinnig** es ist, mit Arbeitsplatzabbau oder ähnlich angsteinflößenden Hinweisen zu „drohen“ oder ein schlechtes Betriebsklima zu erzeugen, mindestens ein solches billigend zur Kenntnis zu nehmen.

Ist das **unternehmerisch** gedacht und gehandelt?

An solchen Beispielen lässt sich auch schön verdeutlichen, wie „kindisch“ das Feilschen um „Tarif-Cents“ ist, wenn man den „gefährlichen Dorn im eigenen Auge“ einfach nicht zur Kenntnis nehmen will.

Für euch als kooperativ wirkendes oder Beteiligungsunternehmen, ist es deshalb **unverzichtbar**, alles daran zu setzen, die **nützlichen Gedanken** eurer Tätig-Beschäftigten (aber auch der anderen) zu fördern, zu steigern, zu fördern ...

Ein wahrhaftig ergiebiges und sinnvolles „**Rationalisierungs**“-**Potenzial**, das ihr euch sofort erschließen könnt!

Eigentlich ist **nichts anderes ähnlich wichtig**, zumal das auch direkt den Betroffenen (nicht nur dem Unternehmen) nützt. Viele betriebsbedingte Krankheiten (in fast allen Formen) lassen sich (wie auch die psychosomatisch gebildete Medizin weiß) auf zahlreiche negative **Gedanken-Muster** am Arbeitsplatz direkt oder indirekt zurückführen.

Die Volksweisheit drückt es oft so aus:

- **Ich habe die Nase voll**
- **Das geht mir an die Nieren**
- **Das schlägt mir auf den Magen**

Oder wir „wollen das nicht hören, nicht sehen, nicht sagen die Folgen werden nicht lange auf sich warten.

Eine wirklich spannende Aufgabe, der „Sprache der Organe“ mehr auf den Grund zu gehen, denn ihr könnt damit nicht nur die **Ausfallzeiten** mindern, sondern die **Arbeitsfreude** steigern.

Worum es uns – auf das Übernahme-Konzept bezogen – bei solchen Hinweisen besonders geht, ist das Aufzeigen von **wirksamen Sicht- und Handlungsfelder**, die zeigen, wie eng **Arbeitsfreude – Wirtschaftserfolg – Lebenserfolg** eigentlich aufeinander bezogen sind!

Die Sichtweise, dass die Wirtschaft nur so (wie bisher gedacht), funktionieren kann bzw. organisiert werden „muss“, zu einer solchen Denk- und Sichtweise gibt es offensichtlich handfeste (auch wirtschaftliche) **Vorbehalte**.

Wir haben in der Kürze versucht, einen (hoffentlich nachvollziehbaren) größeren Bogen zu schlagen, um euch zu ermutigen, den Schritt in Richtung Betriebsübernahme überzeugt angehen zu können.

Wir haben versucht zu zeigen, welches die **eigentlichen**, weil **direkt wertschöpfungsfördernd** sich auswirkenden Handlungs-Potenziale sind.

Unser Anliegen war es aber insbesondere aufzuzeigen, dass wir in Wirtschaft und Gesellschaft – mehr als bisher – davon lösen müssen, den tradierten Faktoren der Wirtschaft (Kapital, Technik, Eigentum, etc.) die hohe Bedeutung früherer Zeiten beizumessen, um uns nunmehr den

- **eigentlichen Wertschöpfern** zuwenden müssen, **den Menschen**.

Hier geht es dann auch um das **Menschen-Bild** in Wirtschaft und Gesellschaft, müssen aber auch **Sinnfragen** gestellt und beantwortet werden dürfen

Dass dies alles sogar untrennbar miteinander zu verbinden ist und daraus sogar ein **Erfolgs-Konzept** zu generieren ist, davon sind nicht nur wir inzwischen zutiefst überzeugt.

Wäre es nicht schön, wenn in Partei- und/oder Regierungsprogrammen und anderen Programmen von Vereinigungen und Verbänden im Wirtschaftsleben, demnächst so etwas stehen würde wie:

- Unser Ziel ist es, die **Lebensfreude** der Menschen in unserem Land, besonders auch die **Arbeitszufriedenheit** in der Wirtschaft um % zu steigern.

Wäre es nicht schön für euch, wenn ihr nicht warten müsst, bis das tatsächlich einmal eintritt, sondern ihr in eurem Unternehmen einfach anfangen könntet, das so zu realisieren?

Und wäre es nicht schön für dich, weder auf die Regierung, noch auf die

Betriebsübernahme oder auf sonst etwas zu warten, sondern bei **dir** einfach zu beginnen mit dem Vorsatz:

- Ich habe die **Absicht**, nur noch das, was mir und meinen Mitmenschen, meinen Kolleginnen und Kollegen **Freude** verschafft, zu tun. Und das was mir und uns keine Freude zu verschaffen scheint, erkenne ich als den Kontrast, der mir zeigt, dass es zu ändern ist. ...

Kooperation ist dafür ein wichtiger Faktor, weil Zusammenwirken auch die Grundlage unserer wichtigsten Existenzvoraussetzung ist, unseres Körpers, unserer Natur, sozusagen unserer gesamten Existenz.

Gegeneinander ist eher atypisch, vielleicht episodisch – als Übergangsphase – nützlich, um aus diesem **KONTRAST** zu erkennen, **was wirklich** unsere Absichten sind.

Die Entscheidung liegt bei dir – und bei dir – und bei dir – nur scheinbar irgendwo bei „denen“ – dem Staat, der Politik, den Verbänden

Nutze sie richtig, es gibt eigentliche keine andere Wahl:

- **Übernehmt den Betriebs und baut ihn zu einem Unternehmen mit großer SOG-Kraft aus – nach innen und nach außen!**

Nützliche – allgemeine - Hinweise

- Im QuantManagement geht es vor allem darum, dass sich – jeder Einzelne - zunächst über seine **wirklichen** Ziele klar wird und diese (schriftlich) fixiert.
- Dem folgt die Festlegung der verfolgten (wirklichen) Absicht / Absichten.
- Die Ziele und Absichten der Einzelnen müssen möglichst weitgehend in einer Gruppe in Übereinstimmung miteinander sein (harmonisieren). Je besser dies gelingt, umso größer ist die Kraft der Gruppe.
- Verändern sich Ziele und Absichten im Zeitverlauf, bedarf es einer erneuten Verständigung.
- Ziele und Absichten müssen eindeutig und widerspruchsfrei sein und benennen, **was ich will / was wir wollen**. Negative Formulierungen („das will ich nicht / das wollen wir nicht“) sollten strikt vermieden werden.
- Die Schaffung eines hohen Selbstwertes, die Überzeugung von der Richtigkeit und dem Erfolg des Weges bei allen Beteiligten, sowie ein stetig gutes Klima in Gruppe und Betrieb, beeinflussen maßgeblich und nachhaltig die erwartete Wertschöpfung.
- Stimmen diese Faktoren, stimmt das Konzept. Wir nennen dies die „**Energie hinter den Zahlen**“.
- Erst dadurch wird ein Beteiligungs-Konzept für die Beteiligten attraktiv, wird das Unternehmen am Markt wettbewerbsstark und fordert es Andere zur Nachahmung auf (Erfolgs-SOG!

Die Energie der Lösung ist eine a n d e r e als die Energie des Problems!

QuAntworten – Quantenphysikalisch optimierte Antworten