



Michael Weiss

Dipl.-Ing. Dr. techn.;
 Jg.: 1957
 Absolvent der TU Graz /
 Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau,
 Schwerpunkt Unternehmensführung und
 -Organisation;
 1988 Promotion; Doktorarbeit bei BMW-Motoren
 GmbH und Institut für Verbrennungskraftmaschinen;
 15 Jahre intensive Trainings in den Bereichen
 Bewusstseins- und Persönlichkeitsentwicklung;
 Seit 1992 selbständiger Unternehmensberater, Trainer
 und Coach;
 Inhaber und Geschäftsführer der
 Unternehmensberatung Fa. Weiss & Partner
 Managementtraining KEG mit Sitz in Tobelbad

Die Außen- und die die Innenseite des Erfolges

Management Summary:

In der heutigen Zeit gibt es eine Fülle von Managementpraktiken und theoretischen Ansätzen, um erfolgreiche Unternehmen zu entwickeln. Viele Unternehmen kämpfen heutzutage jedoch trotzdem um ihren Erfolg. Das Thema scheint nach wie vor bei Führungskräften und Weiterbildungsinstitutionen mit vielen offenen Fragen behaftet zu sein.

Der Artikel beleuchtet das Thema Erfolg von seiner verursachenden Seite im Bewusstsein von Führungskräften

und stellt es den Wirkungen im Außen, wie eine Unternehmung agiert und wahrgenommen wird, gegenüber. Es werden die Zusammenhänge zwischen äußeren Erfolgsindikatoren – wie finanzielle Situation, Marktpräsenz, Organisation und Wachstum – und der inneren Haltung von Führungskräften zum Thema Erfüllung dargestellt. Aus dieser Sicht relativieren sich diverse herkömmliche Erfolgsstrategien im Hinblick auf ihre tatsächliche Wirksamkeit.

Es zeigt sich, dass die „innere Seite“

von Führungskräften – eine gesunde Lebenseinstellung und das gereifte Wissen und Bewusstsein für ein nachhaltig menschenwürdiges Zusammenleben – mehr Auswirkung auf den Geschäftserfolg hat, als bisher oft angenommen wurde. Durch inneres „Erfüllt-Sein“ wird Erfolg müheloser erreichbar und dehnt sich auf viele, bisher vielleicht vernachlässigte Soft Facts aus. Dies führt zu mehr freiwilliger Einbringung von Leistung bei gleichzeitig weniger Zeitaufwand.

In den heutigen Unternehmen findet man viel Ineffektivität, Krankheit und psychische Not, da sie die Gesetze der Weiterentwicklung für Mensch, Organisation und Umwelt weitgehend nicht berücksichtigen. In Österreich wurden 2004 mehr als 2 Millionen Arbeitstage in der Wirtschaft nur aus psychischen Beschwerden als Krankenstand verbraucht. In den westlichen Industrienationen haben ca. 70 % der Mitarbeiter innerlich gekündigt. Was die Situation noch verschärft: Diese Zahlen steigen beständig weiter.

Wie vor so vielen Workshops mit Führungskräften stelle ich mir auch diesmal wieder die Frage: Wie bringe ich Ihnen, liebe LeserInnen, WirtschaftsingenieurInnen, TechnikerInnen, ÖkonomInnen oder erfahrene Geschäftsleute, die Innenseite dieses ewig alten und für die meisten Geschäftsleute immer noch essentiellen Themen nahe? Wie werden wir erfolgreich bzw. wie werden unsere Unternehmungen erfolgreich? Wie können sich unsere Lebensvisionen verwirklichen? Wie schaffen wir den Wandel zum wirklich Besseren zwischen Arbeit und Leben?

Die Außenseite:

Da gibt es die vielen althergebrachten Managementmethoden und Modellansätze der strategischen Planung, des Controllings, die Management-by-Modelle, Lean Management, Change Management, ESR, Business Reengineering, die Balanced Score Card, Business Excellence, Kaizen, Qualitätsmanagement nach den verschiedensten Normen und Ansätzen, Produktionsplanungs- und Steuerungsmodelle usw.

Manche sprechen davon, dass es in erster Linie um Kundenorientierung geht: „Das



Wichtigste ist die Erfüllung von Kundenbedürfnissen; wenn die Kunden zufrieden sind, dann sind wir erfolgreich.“ Nun, heutzutage gibt es viele Beispiele, wo Unternehmen damit Erfolge hatten, die meisten Betriebe sehen aber auch, dass Kundenorientierung alleine nicht nachhaltiger Erfolgsgarant ist.

Nach Kundenorientierung kam der nächste große Trend im Management: „Die Mitarbeiterorientierung“. Man sah, dass zusätzlich zur Kundenorientierung auch die Bedürfnisse der Mitarbeiter erfüllt werden müssen, da sonst die Unzufriedenheit der Mitarbeiter sich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Es kamen die Schlagworte, wie: „Die Mitarbeiter sind unser höchstes Gut! Eine Unternehmung ist nur so gut wie ihre Mitarbeiter“ usw. in die Unternehmensleitbilder.

Neueste Erkenntnis findet sich in Corporate Social Responsibility – wir haben erkannt, dass es darum geht, unsere Sozialkompetenz im Unternehmen zu steigern, sonst bekommt die Mitarbeiterorientierung nicht jene Bodenhaftung, auf die Mitarbeiter positiv reagieren. Wir sollten Wertemanagementsysteme einführen und wir sollten darin eine unternehmerische Ethik entwickeln. Unternehmen, die eine gelebte ethische Grundhaltung nachweisen können, werden über so manche Evaluierungsverfahren bevorzugt beauftragt. Neueste Studien zeigen, dass die Verbindung zwischen einer gelebten ethischen Haltung und dem Erfolg einer Unternehmung grundsätzlich vorhanden ist.

Hinzu kommen die vielen Erfolgsrezepte von Trainern: „Erfolg ist machbar. Alles, was wir wirklich wollen, schaffen wir. Wir sollten positiv denken und uns selbst motivieren. In der Ruhe liegt die Kraft. Mentaltrainings zu Steuerung des Erfolges“. Vor Jahren waren es spektakuläre Outdoortrainings, die zum Erfolg führen, heute scheint es besser zu sein, in einem Kloster eine Woche Zen-Meditationen zu machen.

Erfolg auf der Außenseite:

Führungskräfte wollen und brauchen Erfolg. Natürlicherweise steht Geld, Liquidität und Wachstum ganz oben auf der Liste der Erfolgsparameter. Stabile Kundenbeziehungen, möglichst unerschöpfliche Märkte, günstige Lieferverträge und hohe Qualität gehören auch dazu. Dem Mitbewerb immer eine Nasenlänge voraus zu sein stärkt eine nachhaltige Erfolgsposition.

Die Innenseite:

Führungskräfte wollen Beziehungen, in denen sie gestärkt werden; sie suchen im Urlaub naturbelassene, stille Plätze, sie suchen Leichtigkeit, Freude, Abwechslung und Spaß im Leben. Nachdem ihr Arbeitsleben meist durch äußere Zwänge definiert ist, sind sie getrieben, auf der Suche nach innerer Erfüllung. Oft verfehlen sie den eigentlichen Weg und sie verirren sich in die Sucht nach Anerkennung, wiederum im Außen. Führungskräfte haben meist einen starken Willen und suchen auch entsprechend starke Lebensempfindung. Je länger Führungskräfte mit ihrer vernachlässigten Innenseite im Arbeitsprozess stehen, werden sie zu „Machern“. Sie leben stärker die Impulse der linken (männlich – zielorientierten), als der rechten (weiblich – intuitiven) Gehirnhälfte und verlieren buchstäblich das Gleichgewicht. Dies führt jedenfalls zu Beziehungskrisen, psychischen Notsituationen und körperlichen Beschwerden, welche in der Wirtschaft immer sicht- und spürbarer werden.

Die meisten Führungskräfte versuchen ihre Erfolgskonzepte umzusetzen, indem sie logisch denken und linear und konsequent handeln – unter Vernachlässigung ihrer Innenseite, da diese unter äußerem Druck gar nicht zur Wirkung kommen kann. Alle Aktivität sollte effizient und effektiv auf ein Ziel ausgerichtet sein, Strategien und Vorgehensweisen müssen in sich logisch und nachvollziehbar sein, sagt der Verstand. Was der Verstand nicht begreifen kann, wird großteils nicht berücksichtigt.

Ganz im Innersten:

Auch Führungskräfte sind auf der Suche nach Vertrauen, zwischenmenschliche Wärme und Nächstenliebe. Sie haben auch Existenzängste und machen sich Sorgen über ihre und die ihrer Nächsten Zukunft. Sie suchen auch nach Frieden im Inneren. Sie sehnen sich nach Freiheit, frei von Zwängen. Geborgenheit, Zartheit und Liebe sind oft hinter einem starken Panzer aus Misstrauen und Angst, „das Gesicht zu verlieren“, unter Verschluss.

Über 70 Unternehmen habe ich in zumeist mehrjährigen Projekten betreut und durfte dabei die Mechanismen der Unternehmensführung studieren. Je mehr ich mich mit den Methoden der Außenseite und den Bedürfnissen auf der Innenseite beschäftigte, umso klarer konnte ich erkennen, was Führungskräfte in ihrem Inneren erreichen wollen, und die Wege – wie sie das im Außen zu erreichen gedenken – passen nicht zusammen. Außenseite passt mit Innenseite sehr oft nicht zusammen. Paradoxaerweise ist heutiges Führungswissen zum Großteil unlogisch. Die übertrieben gelebte Außenseite führt nicht zu Erfüllung, Leichtigkeit und mühelosen Erfolg, sondern zu Druck, Zwang und Stress.

Erfolg auf der Innenseite:

Wenn sich Führungskräfte so sehr vom Erfolg steuern lassen, so fragte ich mich: „Wie definiert sich Erfolg von der Innenseite?“

Über viel Selbsterfahrung, Persönlichkeitsbildung, Suche nach Gott bzw. Suche nach meinem Selbst (Wer bin ich überhaupt und was ist der Sinn des Lebens?) kam ich zu einer neuen Definition von Erfolg: „Erfolg auf der Innenseite ist mit der tiefen inneren Empfindung der Erfüllung gleichzusetzen.“

Es geht um ein erfülltes Leben, nämlich darum, meiner innersten Lebensaufgabe gerecht zu werden und die Arbeit als Mittel zum Zweck, dies zu erreichen, einzusetzen. Über die verschiedenen Situationen und Möglichkeiten im

Impressum

Medieninhaber (Verleger):
Österreichischer Verband der
Wirtschaftsingenieure

WING-Sekretariat:
Kopernikusgasse 24/3, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7795
WING-Homepage: www.wing-online.at

Redaktion:
Mag. (FH) Ursula Zmölzig
Mobil: 0676/7294653
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

Schriftleiter:
Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. techn. Ulrich Bauer
e-mail: ulrich.bauer@tugraz.at

Redaktionsteam:
Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:
Mag. (FH) Ursula Zmölzig
Redakteure:
Dipl.-Ing. Andreas Drumel
drumel@iwb.tu-graz.ac.at
Dipl.-Ing. Dr. Stefan Grünwald,
stefan.gruenwald@tugraz.at
Dipl.-Ing. Dr. Borge Kummert,
boerge.kummert@tugraz.at
Dipl.-Ing. Georg Rummer
rummer@tugraz.at
Dipl.-Ing. Gerald Lichtenegger
gerald.lichtenegger@tugraz.at
Dipl.-Ing. Roland Winkler
roland.winkler@tugraz.at
Thomas Eichner
eichner@sbox.tugraz.at

Anzeigenkontakt:
Mag. (FH) Ursula Zmölzig
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at
Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung:

P2 Marketing
Mag. (FH) Ursula Zmölzig
St. Peter Hauptstraße 119/1, 8042 Graz
Tel.: +43/676/72 94 653, Fax: 0316/46 61 80
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at
www.p2marketing.at

Satz, Layout, Druck:
Styria Printshop Druck GmbH
Am Hartboden 33, 8101 Gratkorn
Tel. (03124) 290 90, ISDN: DW 44
Fax (03124) 290 90-30
e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise:
4x jährlich, jeweils April, Juli, Oktober sowie
Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rück-
sprache mit der Schriftleitung des „WING
business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammen-
arbeit mit den einschlägigen Instituten an den
Universitäten und Fachhochschulen Öster-
reichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschafts-
wissenschaftlich gebildete Diplomingenieure
mit Studienabschluss an einer Technischen
Universität, an einer technischen Fakultät
einer Universität oder einer technischen
Fachhochschule.
ISSN 0256-7830

Arbeitsleben finde ich heraus, was mei-
ner tiefsten inneren Entsprechung als
Lebensaufgabe am Nächsten kommt.

Prof. Kurt Tepperwein, der bekannte
deutschsprachige Bewusstseinsforscher,
sagt: „Ich gehe nie mehr arbeiten, son-
dern ich mache nur mehr das, was in
mir das Gefühl der Erfüllung entstehen
lässt.“ Wenn meine Rolle und deren
Umsetzung im Arbeitsleben mit meinem
innersten Lebensprogramm überein-
stimmt, so stellt sich Erfolg auf allen
Ebenen des Daseins automatisch ein.
Arbeit wird zur freudvollen Beschäfti-
gung. Die Folge ist ein gutes kreatives
Ergebnis mit (subjektiv empfunden)
wenig Anstrengung. Weitere Folgen sind
materieller Wohlstand, Gesundheit, see-
lische Erfüllung und intakte Beziehun-
gen. Das allgemeine Lebensumfeld, (wie
Familie, Freunde, Haus, Auto, Sport,
gesellschaftliche Funktion usw.) ent-
wickelt sich immer mehr in einen gewoll-
ten, harmonischen Zustand.

Um jedoch dieses tatsächliche innerste
Lebensprogramm zu entdecken, musste
ich mich auch auf eine sehr bewegende,
spannende, auch immer wieder
beschwerliche innere Reise begeben. Auf
dieser Reise sollte ich all das in meinem
Inneren aus dem Weg räumen, was die-
ses Programm sozusagen verschüttet hat,
wie ich später zu meiner großen Desil-
lusionierung erkennen musste. Alle Vor-
stellungen des Verstandes, all die Wün-
sche und Begierden der Persönlichkeit
und alle Prägungen, Konditionierungen
und anezogenen Eigenschaften musste
ich von meinem eigentlichen Lebens-
programm trennen.

Der Verstand fragt natürlich sofort:
„... Und, was bekomme ich dafür, wenn
ich das alles nicht mehr in meinem
Lebensmittelpunkt stehen haben sollte,
womit ich bisher mein Leben definier-
te?“ Es ist wohl dieses Gefühl des inne-
ren Friedens und einer dankbaren Gelas-
senheit, welches zu innerer Freiheit
führt, sagte ich mir.

Auf meiner Suche nach einfacheren
Wegen, erkannte ich, dass es keine ernst
zu nehmende Alternative gibt, da Frei-
heit nur aus einer inneren Haltung, frei
von Prägungen und Erwartungen im
Außen entstehen kann. Erst, wenn der
Mensch nicht mehr auf äußere Situati-
onen emotional reagiert, beginnt Freiheit.
Innere Freiheit ist der Beginn für innere
Erfüllung. Das ist ein Regelkreis, der
nicht zu umgehen ist, wie auch in zahl-
reicher Literatur zu lesen ist.

Jedes Unangenehme hat auch das Ange-
nehme in sich: „So entwickelt man Kräfte
zur Selbstführung“ ... wurde mir klar.
Indem man sich selbst von Situation zu
Situation beobachtet – wie man innerlich
reagiert und was dann die äußerliche
Folge ist – lernt man, woher die selbst
geschaffenen Lebensumstände kommen.
Je mehr man seine Gedanken und Emo-
tionen so umwandelt, dass die daraus-
folgenden Lebensumstände zu Harmo-
nie, Dankbarkeit, Freude und Frieden
führen, umso mehr entwickelt man psy-
chische Kraft. Erst dann ist man in der
Lage, auch ein unternehmerisches
System zu schaffen, das für alle Inter-
essenspartner zu innerem und äußerem
Erfolg führt.

Je mehr mir als Techniker nun wieder die
Gesetze aus der modernen Quanten-
physik, der Schwingungslehre, Elektri-
zität, Thermodynamik usw. einfielen,
umso deutlicher konnte ich logische
Zusammenhänge zwischen den Gesetz-
mäßigkeiten der Außenseite und der
Innenseite sehen.

Ich erkannte: Wenn Unternehmens-
führung durch die Berücksichtigung der
Gesetze der Innenseite (als verursachen-
des Prinzip) geschieht, wird Erfolg die
logische und ganz einfache Folge des
Handelns, ohne Macht, Druck, Stress
und unnatürliche Autorität.

Nachdem ich das leider meinen Kunden
nicht von vornherein beweisen konnte,
begann ich mit ihnen empirisch zu arbei-

ten. Ich setzte Erkenntnisse aus den geistigen Gesetzen mit ihnen einfach in die Praxis um und stellte die Veränderungen bzw. Konsequenzen über längere Zeiträume fest:

Ich erkannte:

- Wurde Wachstum mit Macht und Druck verordnet, entstand mit K(r)ampf und Stress verhältnismäßig wenig ROI oder das schwer verdiente Geld floss über irgendwelche Kanäle wieder davon. Vorgeschriebene Wachstumsstrategien führten immer zu unternehmerischen Missbildungen, die man später bereute. Geschah Wachstum aus einer inneren Haltung des Engagements, einer gewissen Gelassenheit und Geduld, entstand vergleichsweise mühelos ein hohes ROI (unabhängig von äußeren Marktsituationen). Das verdiente Geld blieb auch eher im Unternehmen für nachhaltige Zwecke der Weiterentwicklung zur Verfügung.
- Forcierten die Unternehmen ihre Innenseite (gegenüber der Außenseite), stellte sich, wie von magischer Hand geführt, Erfolg (auch auf der Außenseite) ein. Meist waren es Workshops zu Kommunikation, Leitbild, Qualität, aber auch persönlichkeitsbildende Seminare mit internen Teams. Unerwartete Aufträge kamen, neue Partnerschaften entwickelten sich, in schwierigen Projektsituationen hatte man „Glück“ usw.
- Jede Unternehmung hat die Kunden, die sie für ihr Wachstum benötigt (die Kunden spiegeln exakt die Kundenorientierung wider). D.h., die unangenehmsten Kunden bergen das größte Potential (C-Kunden sollten eigentlich A-Kunden sein!). Wurden solche „Lernsituationen“ rechtzeitig erkannt und entsprechende Maßnahmen umgesetzt, führten diese zumeist zu langfristigen Bindungen, die auf gegenseitiges „Leben-Lassen“ ausgerichtet waren. Es entstanden

Wachstumsbeziehungen mit Kunden und Lieferanten.

- Das Bewusstsein der Unternehmensführung spiegelt sich exakt in der Kultur, den Gepflogenheiten und den gelebten Werten im gesamten Unternehmen wider. Diese Feststellung ist aus meiner Sicht einer der wichtigsten. Sie ließ sich anhand ganz vieler Beispiele in ihrem tiefen Wahrheitsgehalt erkennen. Gaben Führungskräfte z. B. den Mitarbeitern der nächsten Führungsebene die Schuld für ungeplante Situationen, so waren Schuldzuweisungen auch auf allen weiteren Ebenen der Normalfall. Wurde in der Führungsebene wenig kommuniziert, so war das im ganzen Unternehmen zu sehen. Waren die Führungskräfte auf Anerkennung aus, so waren dies auch die Mitarbeiter. In ethisch hochwertig geführten Unternehmen, die nach hohen ethischen Grundsätzen geführt wurden, fand man hochwertige ethische Ansätze in allen Hierarchieebenen usw.
- Unternehmer, die ihre Zulieferer schlecht bezahlten, litten selbst an Mangelerscheinungen (z. B. war auch die Zahlungsmoral der Kunden schlecht). Hingegen: Großzügige Finanzgebarung stand immer mit internem Wohlstand in Verbindung. Unternehmen, die unter Zeitdruck standen, hatten auch kein Geld.
- Übertriebene Rationalisierung führte nie langfristig zu mehr Gewinn, sondern zu Verlust. Es entstand Mangelbewusstsein unter allen Beteiligten, was zu Stagnation in z. B. Entwicklungs- und Marketingaktivitäten führte.
- Den Mitbewerb zu übertrumpfen führte immer zu interner Schwächung. Indem die Beteiligten ihre Aufmerksamkeit zu sehr auf den Mitbewerb auf Benchmarking usw. richteten, vergaßen sie auf ihre eigenen Potentiale und Stärken.

Nachdem die empirische Beweissicherung für die Gültigkeit dieser so genannten geistigen Gesetze als Bindeglied zwischen Außenseite und Innenseite so weit abgeschlossen war, hatte ich den inneren Drang, jenes geistig intuitive Wissen, der logisch denkenden Führungswelt sachlich so nahe zu bringen, wie ich es nun selbst, auch als ehemaliger Techniker, verstehen konnte. So entstand das Buch: **Mensch und Management – Energiepotentiale zukünftiger Unternehmen**. Schirner Verlag; ISBN3-89767-186-7.

Das Buch schlägt eine Brücke zwischen Wirtschaft und Spiritualität, Geist und Geld, Arbeit und Liebe und Physik und Esoterik. Es werden die Potentiale, die in einem neu verstandenen Wirtschaften stecken, den geistig mobilen Führungskräften näher gebracht. Es geht darum, wie Führungskräfte mit den Energien ihres Unternehmens umgehen und wie sich ihr Bewusstsein auf die ganze Firma auswirkt. Gerade weil sich in der obersten Führungsebene eines Unternehmens die Energien aller Mitarbeiter bündeln, müssen echte, tief greifende Veränderungen von dort ausgehen.



So, wie in diesem Artikel, auch in meinem Buch und in allen meinen Führungseminaren – es ist mir das höchste Anliegen, auch die Berufung aus meinem tiefsten Herzen – Umsetzungsschritte für Erfolg von der Innenseite aufzuzeigen und zu üben. Alle im Arbeitsprozess beschäftigten Menschen sollten ihr höchstes Potential zu wecken motiviert werden, denn nur so kann wieder mehr Freude, menschliche Würde und Dankbarkeit für das (Arbeits-) Leben entstehen. Das sind für mich die wahren Grundsteine des unternehmerischen Erfolges, wie ich erkannte. Damit danke ich für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche weiterhin guten Erfolg.