

NADJA FORSTER



**FlowPB**<sup>®</sup>

**Ein Organisations- & Personalrezept für Unternehmen mit Zukunftsgeist**

FlowPB®

**Ein Organisations- & Personalrezept für Unternehmen mit Zukunftsgeist**

Autorin: NADJA FORSTER

FÜR UNTERNEHMENSLENKERINNEN, DIE OFFEN SIND FÜR WAHRHAFTIG  
NACHHALTIGE ERFOLGSWEGE FÜR IHRE UNTERNEHMENSORGANISATION UND  
DIE GLEICHZEITIG BRACHLIEGENDE UND UNGENUTZTE POTENZIALE  
VOLLUMFÄNGLICH SICHT- UND NUTZBAR MACHEN MÖCHTEN.

Autorin: Nadja Forster

Im Selbstverlag erstellt: © NF CB e.K. ∞ Schloßstr. 3 ∞ 94060 Pocking | Vertrieb durch PotenzialMatching GmbH.

Alle Rechte vorbehalten.

Erstveröffentlichung: März 2022 als rein digitales Produkt.

Layout, Satz & Umschlagseite: Nadja Forster, NF CB e.K.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz geschützt ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Autorin. Das gilt insbesondere für Verfielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Autorin und die Herausgeber haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Die Autorin und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder die Autorin noch der Herausgeber übernehmen, ausdrücklich und implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Autorin ist für Reaktionen, Hinweise und auch Meinungen dankbar. Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an [kontakt@nadjaforster.com](mailto:kontakt@nadjaforster.com)

Im Sinne der Leserfreundlichkeit wurde die männliche und weibliche Form abwechselnd verwendet. Wo es sich aus dem Text nicht ausdrücklich anders ergibt, sind selbstverständlich jeweils alle Geschlechter gemeint.

# **KAPITEL 01**

## **EINLEITUNG - DIE WELT VERÄNDERT SICH**

## Die Welt verändert sich

Von Corona wurden wir überrascht und gleichzeitig sind durch die Lockdowns aus meiner Sicht die Schwachstellen unserer Gesellschafts- und Unternehmenssysteme sichtbar geworden: Sowohl die geringe digitale Ausrichtung, das Denken in Fraktalen als auch die Unbeweglichkeit durch zu starre Strukturen. Die Pandemie als Hauptthema ist noch präsent, doch kommen zunehmend wieder andere Themen in den Fokus. Neben den aktuellen Impfpflichtdiskussionen, zeichnen sich mehr und mehr gleich mehrere, gleichermaßen absehbare Aufgaben in allen Bereichen (gesellschaftlich, wirtschaftlich & politisch) in unserer VUCA-Welt(1) ab: die Fortführung und Intensivierung der Digitalisierung, die Generationsthematik, den Demografiewandel und die damit veränderten Bedingungen für den Arbeitsmarkt, weitere Wirtschaftswandel, mittelfristig eine veränderte Unternehmenslandschaft, gesellschaftliche und gesundheitliche Langfristfolgen - die sich aus der Corona- & Lockdownzeit ergeben werden -, sowie der fast ausschließliche Fokus auf eine ständige Selbstoptimierung in den letzten Jahrzehnten, die uns gerade auf die Füße fällt, um nur einige zu nennen. Dazu ändern sich die Anforderungen an die Unternehmen in immer schneller wechselnden Zyklen.



(1) VUCA: Laut VUCA-Expertin Melanie Vogel befinden wir uns in einem Zeitalter, in dem sich die Welt technisch radikalisiert, potenziert und sich sozusagen selbst überholt. VUCA steht dabei für: volatil, unsicher, komplexer und vielfältiger. Mehr dazu im Buch „Futability - Wie Sie Veränderungen und Transformation bewältigen und selbstbestimmt gestalten“, Vogel, M. (2016), Bonn: InnoLead Academy GmbH

Unsicherheit ist und bleibt dabei eine stabile Komponente, die wir als solches akzeptieren und in unser (Business-)Leben aufnehmen sollten. Denn dagegen anzukämpfen und immer mehr Kontrollmechanismen einzubauen, bringt uns und die Unternehmen nicht weiter, sondern wir ersticken irgendwann daran. Um den Unsicherheiten mit Leichtigkeit zu begegnen brauchen wir eine starke & verwurzelte innere Haltung, sodass wir fähig sind, dem Außen flexibel zu begegnen.

Doch unsere Unternehmen und Unternehmensstrukturen sind vielerorts so aufgebaut, dass das Aussengerüst stark und stabil aufgebaut ist (feste Unternehmensgebäude und Hierarchiestrukturen), so dass es schwierig ist, sich an veränderte Bedingungen schnell und flexibel anzupassen.

So stoßen diese Unternehmen auf Hürden, Ecken und Kanten, drehen sich zig Runden im Kreis bis jeder involviert ist und nutzen dabei im seltensten Fall die Möglichkeiten, die in ihrem Unternehmenssystem bereits vorhanden sind. Denn was passiert? Die äußeren Bedingungen werden zumeist an die bestehende Unternehmensstruktur angepasst und nicht umgekehrt. Im Angesicht der Entwicklungen in allen Gesellschafts- | Wirtschafts- und Politikbereichen alleine in den letzten 10 Jahren, ist es wie der Versuch einen Ball durch ein eckiges Loch zu pressen.

Dazu kommt, dass die aktuellen und sich bereits anbahnenden Herausforderungen zumeist nur im Einzelnen gesehen und verstanden werden. Im Gesamtbild gehen sie jedoch völlig unter, da immer nur einzelne Baustellen eröffnet und geflickt werden, anstatt die Verbundenheit jeder einzelnen Bausteine zu erkennen. Dadurch schaffen wir Einseitigkeiten, die uns von einer Unzufriedenheitsspirale zur nächsten führt und Diskussionsschauplätze und/oder Ratlosigkeit eröffnet, wo keine entstehen müssten.

Unternehmen drehen sich im Kreise einer Organisationsstruktur, die mit Beginn der Industrialisierung in den Unternehmen Einzug genommen hat. Unsere Welt, unsere Bedingungen, unsere Ansprüche, unsere Aufgaben, unsere Werte und Bedürfnisse haben sich seitdem um ein Vielfaches weiterentwickelt und/oder verändert. An den Ansprüchen der nachkommenden Generationen nach flachen Hierarchien oder auch selbstorganisierten Unternehmen merken wir den Wunsch nach Veränderung der bisherigen Grundstrukturen. Doch bisher sind es vor allem Einzelmaßnahmen, wie ein Ausprobieren von New Work Angeboten, ein Vortasten, eine Suche nach Best-Practise-Versuchen und das Hoffen auf diejenigen, die es mit neuen Methoden schaffen, um sich daran wieder zu orientieren. Doch selten werden die langgedienten Strukturen wirklich in Frage gestellt bzw. tatsächlich verändert.

Dabei gibt es ganz simple universelle Gesetze, die wir uns von dem besten und widerstandsfähigsten System nur anschauen müssen

- nämlich dem der Natur. Sie erwacht jedes Jahr aufs Neue, blüht und gedeiht, sorgt für sich selbst und überlebt seit Millionen von Jahren. Sie gibt was sie nimmt und gleichzeitig ist immer genug da. Sie passt sich an die Gegebenheiten an, entwickelt sich weiter und wächst stetig.

Es sind einfache Prinzipien, wie das Zyklische<sup>(2)</sup>, der Nutzung und dem richtigen Einsatz von Potenzialen und dem universellen Verständnis, dass alles Energie und damit alles mit allem verbunden<sup>(3)</sup> ist.

Die Natur bewegt sich wahrhaftig in Zyklen, geschmeidig, jederzeit anpassungsfähig und mit Leichtigkeit. Geraden gleichermaßen zu bewegen ist aufgrund der Starrheit schon schwierig oder sie brechen bei dem Versuch, sie an andere Systematiken schmiegsam anzupassen. Dann kann es nur heißen: die oder wir. In wahrhaftigen Zyklen wachsen und entwickeln sich immer alle zusammen und alle gewinnen. Die Grundlage dazu bieten Potenziale, eine oft ungenutzte und unterschätzte Grundlage, die wir in jedem System vorfinden. Und doch sind sie die Basis für wahrhaftig unendliches Wachstum.

Mit dem Buch zeige ich auf, dass wir für unser Organisations- und Personalrezept für das 21. Jahrhundert bereits alles zur Verfügung haben. Wir müssen die Puzzlesteine nur noch richtig zusammensetzen. Paradigmenwechsel sind dabei nicht ausgeschlossen.

<sup>(2)</sup> Mehr dazu finden Sie im Buch IMAGO - Das universelle Gesetz der Transformation von Melanie Vogel und Nadja Forster, VogelPerspektive GmbH, März 2020

<sup>(3)</sup> Mehr dazu finden Sie im Buch Empathyconomics® - Wirtschaft in Kohärenz von Melanie Vogel und Nadja Forster, VogelPerspektive GmbH, März 2019

## **KAPITEL 02**

**WO WIR HERKOMMEN UND WARUM  
ES IN DEN GEWOHNTEN BAHNEN  
KÜNFTIG NICHT MEHR FUNKTIONIERT.**

## Quantensprung in die Zukunft

Wenn wir über neue Organisationsstrukturen sprechen, brauchen wir einen Überblick über die Grundbasis vom Jetzt in die Zukunft. Organisationen sind Systeme, in dem wiederum andere Systeme, nämlich die Menschen, ihre Leistungen einbringen. Bisherige Auswahlprozesse gestalten sich für viele gleichermaßen, dass Personalverantwortliche in erster Linie nach bisherigen Erfahrungen, Ausbildungen und Soft Skills fragen, die die Personen mitbringen. Die Persönlichkeit spielt eine immer größer werdende Rolle, doch in der Hauptsache wird darauf geachtet, dass die Person die gestellten Aufgaben erfüllen kann und idealerweise noch ins Team passt. Die Ausschreibungen dazu sind zumeist Funktionen zugeordnet, die bereits einen festen Rahmen mitbringen. In kleineren Unternehmen ist es im späteren Verlauf wahrscheinlicher und einfacher möglich auch andere Aufgaben zu übernehmen, doch die Personalauswahl im ersten Schritt erfolgt zumeist nach der Funktionsschublade, egal was eine Person sonst noch alles an Talenten, Stärken, Fähigkeiten und Möglichkeiten mitbringt. Vorteile dabei: jeder kennt seinen Aufgaben- und Verantwortungsbereich, ist zumeist sofort einsatzfähig, doch eine Entwicklung der Menschen in den Aufgaben und auch persönlich ist oft nicht gerne gesehen oder gestaltet sich mit klaren Funktionen eher schwierig, weil die Positionen im Unternehmen nicht vorhanden oder gerade besetzt sind bzw. Daraus wieder die ursprünglich entstandene Lücke entsteht, was keiner gerne sieht.

Doch Unternehmen brauchen aufgrund der sich ständig anpassenden Situationen und Erfordernisse mittlerweile bewegliche Menschen, die sich jederzeit an veränderte Situationen anpassen können und auch wollen. Sie brauchen diejenigen, die Lust und Freude daran haben, sich in neue Themengebiete einzuarbeiten und Lösungen zu entwickeln, die nicht an anderer Stelle wieder neue Baustellen aufreißen. Das übergeordnete und ganzheitliche Verständnis, das regelmäßige Einnehmen der Vogelperspektive wird zu einer notwendigen Fähigkeit.

Gleichzeitig stellen vor allem die nachkommenden Generationen neue Ansprüche an die Arbeitgeber, wie Sinnhaftigkeit, Mitwirkung, Zusammenarbeit auf Augenhöhe als gemeinschaftliches Team. Das gilt allerdings nicht für alle Mitarbeitenden gleich, denn diejenigen, die mit den existierenden Strukturen, Ordnungen und Arbeitsweisen aufgewachsen sind, wollen die auch so beibehalten. Es ist ein zielgruppengerichtetes und gleichermaßen unternehmensorientiertes Agieren notwendig, dem die Unternehmen nachkommen müssen, um die Mitarbeitenden einerseits überhaupt für sich zu gewinnen und auch längerfristig zu halten.

## Quantensprung in die Zukunft

Mit dem Funktionsdenken stoßen Unternehmen dabei immer wieder an ihre eigens geschaffenen Grenzen, denn die bisherigen Struktursysteme sind aufgebaut zum Abarbeiten und Funktionieren, also zur reinen Leistungserbringung nach Vorgaben. Die Zukunft fordert etwas anderes. Und genau dabei hilft es in Potenzialen zu denken. Mit Potenzialen sind wir frei von Hürden und Grenzen. Potenziale fließen immer genau dahin, wo sie gerade gebraucht werden. Potenziale sind beweglich, passen sich an und sie haben immer die Informationen, die sie gerade brauchen.

Denken wir in Potenzialen schauen wir auf die ganzheitlichen Systeme, Unternehmen und Menschen, und nicht nur auf die Talente, Stärken, Fähigkeiten aus den bisherigen Erfahrungen und Erfolgen, sondern es geht darum alle Möglichkeiten aus allen Business- & Lebensbereichen in Erfahrung zu bringen. Dazu gehören auch die Wünsche und Bedürfnisse der Personen, um ihnen sowohl die Grundlage für ihre bestmögliche Einbringung zu geben, als auch eine Entwicklungslandschaft zu schaffen, die den Personen Perspektiven und Entwicklungschancen aufzeigt, unabhängig von Abteilungs- oder Hierarchiegrenzen.

## Warum wir eine neue Unternehmensbasis brauchen

Seit Jahren ändern sich die Zeiten. Die Geschäftsmodelle werden neu definiert. Neue Branchen, neue Wettbewerber, keine festen Trennlinien mehr. Alles schwimmt, genauso wie die Anforderungen an die einzelnen Funktionsträger. Es reicht nicht mehr aus, Buchungen vorzunehmen oder einfach nur Produkte an den Mann zu bringen. Wichtig ist es in Lösungen und verbindend zu denken. Dazu folgt der Umgang mit IT-Systemen & IT-Programmen, die Analyse und Auswertung von Daten, das Wissen um Kundenverhalten und immer uptodate zu sein. Diese Anforderungen finden sich in fast jedem einzelnen Aufgabenbereich eines Unternehmens wieder. Dabei werden in den bisherigen Struktursystemen viele Arbeiten doppelt und dreifach geleistet, weil die Verbindungen und der Austausch zwischen den Aufgaben oder Abteilungen fehlen, sich schwierig gestalten oder viele gar nicht wissen, was die Kolleginnen und Kollegen so machen.

Es reicht auch nicht mehr aus, sich nur auf die eigene Funktion, die eigene Abteilung, die eigene Branche oder die eigenen Märkte zu konzentrieren. Um die Aufgaben wirklich gut machen zu können, braucht es immer einen Blick für das Ganze. Die Kaskadierung und Aufteilung der Prozessschritte bis ins kleinste Detail, wird uns in der heutigen VUCA-Welt zum Verhängnis.

Die Business-Bereiche stellen sich in Ansätzen bereits um. Neue Business-Konzepte und Start-up Ideen revolutionieren ganze Branchen und Märkte. Viele langlebig bestehende Unternehmen tun sich hier schwerer, weil sie sich oft nur in kleinen Schritten anpassen und umdenken, selten komplett neu denken, oder die Änderungen immer auf Basis des Bestehenden angehen und genau das klappt nicht mehr.

Auch aus Sicht der Personalverantwortlichen gibt es einige Herausforderungen zu meistern. Das Karriereverständnis der nachkommenden Generationen<sup>(4)</sup> ist anders. Vor allem die jungen Generationen haben keine Lust mehr auf die bisher gewohnten Karrierewege. Sie wollen Freizeit mit Arbeit verbinden, leben, wenn sie jung sind und nicht alles aufsparen und sich abarbeiten, um dann in späterer Zeit die Rente zu genießen, weil es die in dem bisherigen Verständnis mit großer Wahrscheinlichkeit nicht mehr geben wird.

Dazu wollen die Mitarbeitenden auch in der Arbeit immer mehr als Menschen wahrgenommen werden, und auch die Sinnhaftigkeit der Aufgabe und des Unternehmens selbst spielt eine zunehmende Rolle. Mehr und mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen sich: „Entspricht das, was mein Arbeitgeber macht, auch meinem Sinnverständnis?“. Die Mitarbeitenden, und dabei vor allem die nachkommenden Generationen, wollen nicht mehr nur funktionieren und im Gegenzug zu ihrer Leistung Gehalt oder Lohn erhalten.

(4) <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article205642035/Future-Talents-Report-2020-Was-die-Generation-Z-im-Beruf-erwartet.html>

## 02 Warum wir eine neue Unternehmensbasis brauchen

Dass das reine Funktionieren müssen, zusätzlich gesundheitliche Einschränkungen mit sich bringt, zeigen auch die stetig steigenden Zahlen der psychischen Erkrankungen, die mittlerweile die meisten Fehlzeiten hervorbringen. Burn-out und Depressionen sind dabei die Haupterkrankungen(5). Viele fühlen sich zu einseitig gefordert. Warum? Die Mitarbeitenden bringen nur einen Bruchteil ihrer Fähigkeiten und Talente in das Unternehmen ein, die sie im Gesamten mit- & einbringen könnten. Wie viele Mitarbeitende langweilen sich mit Routinearbeiten und können jeden Tag dabei zusehen, wie ihre Kreativität stirbt, weil sie in Funktions-Schubladen feststecken, von denen ihnen keiner zutraut sich heraus bewegen zu können, geschweige denn, in andere Aufgaben- und Abteilungsgebiete hineinzuwachsen, wenn es nicht vorher bereits Ansatzpunkte gegeben hat, die aus den bisherigen Erfahrungen oder Ausbildungen gut passen.



Wir begegnen diesen Herausforderungen mit einer Strukturumgebung, die sich im Industriezeitalter gebildet hat und versuchen, ähnlich wie bei einem Automobil, Anpassungen im Optimierungscharakter zu machen. Doch übersehen wir dabei, dass es ganzheitlich viel mehr darum geht, die Balance zu dem neuen Außen wieder herzustellen.

Das Umfeld um das Unternehmen herum hat sich verändert und das Außen sieht mittlerweile ganz anders aus. Die Menschen in der Organisation selbst haben sich dem Außen angepasst, die Struktur des Unternehmens ist in der Regel gleichzeitig unverändert geblieben. Dadurch entstehen Reibungspunkte, die auch die Mitglieder des HR-Teams nur bedingt auflösen können. Viele Unternehmen sind aus der Balance gekommen.

Legt man nun Potenziale als Grundlage und setzt sie als neue Unternehmensbasis ein, kann die Balance wieder hergestellt werden und viele der Herausforderungen der aktuellen und künftigen Zeit werden im Keim erstickt.

**WIR BRAUCHEN UNTERNEHMERISCHE GANZHEITLICHE  
WURZELBEHANDLUNGEN UND KEINE SYMPTOMOPTIMIERUNG.**

(5) Seit 2009 nehmen die psychischen Erkrankten, dazu zählen Stress, Burnout, Depressionen, Angststörungen, etc stetig zu und sind seit damals um 40% gestiegen. Quelle: <https://de.statista.com/infografik/17797/die-haeufigsten-gruende-fuer-berufsunaehigkeit/> sowie [https://www.dgppn.de/Resources/Persistent/a2e357dac62be19b5050a1d89ffd8603cfdb8ef9/20201008\\_Factsheet.pdf](https://www.dgppn.de/Resources/Persistent/a2e357dac62be19b5050a1d89ffd8603cfdb8ef9/20201008_Factsheet.pdf). Mit den langen Lockdownzeiten könne wir davon ausgehen, dass die Zahlen der psychischen Erkrankungen weiter zunehmen wird.

### Das Festhalten an der Pyramidenform

Die Pyramidenform finden wir in allen gesellschaftsrelevanten Bereichen wieder: in den Hierarchieordnungen von Politik und Wirtschaft, in Vertriebsmodellen, in Motivations- sowie psychologischen Erklär- und Kommunikationsmodellen, wie der Maslowschen Bedürfnispyramide(6) oder auch dem Eisbergmodell(7), das Sigmund Freud zugeschrieben wird, was einer Pyramide ziemlich nahe kommt. Da unsere Strukturen seit Tausenden von Jahren in der Form aufgebaut sind, ist diese Formgebung auch nicht verwunderlich.

Die Formgebung ist dabei immer gleich: Es gibt eine breite Basis, die einerseits alles trägt und gleichzeitig sicherstellt, dass das darauffolgende funktionieren kann. Will man mehr erreichen, gilt es die Spitze der Pyramide Stück für Stück zu erklimmen, was zumeist mit harter Arbeit verbunden ist.

Betrachten wir die Pyramide noch aus einer anderen Perspektive, dann stellt sie ein schützendes Behältnis dar, was von außen Dinge an sich abprallen lässt, weil alles abfließt und nichts langfristig haften kann und gleichzeitig im inneren Schutz bietet.



(6) Bedürfnispyramide nach Maslow ist eine anschauliche Darstellung der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse“; Quelle:<https://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow/>

(7) Quelle Eisbergmodell: <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>

## 02 Das größte Hindernis

Da eine Medaille auch immer aus einer Kehrseite besteht, könnten böse Zungen nun behaupten, dass die Schutzform deshalb ausgewählt wird, weil man Dinge dadurch auch verbergen kann, wie früher bei den Königsgräber der Pharaonen. Blickt man in das Innere der Pyramidenform hält so eine Konstruktion nicht von alleine. Um sie mit nur einer Spitze wirklich aufrecht erhalten zu können, braucht es vor allem Durchschlagskraft, Intransparenz, die Abwehr von anderen Meinungen, Obrigkeitshörigkeit, Stärke, Härte, Unterdrückung, Machtgefüge, Ungleichgewicht, gewissenlose Grenzübertretungen, Gerissenheit, Kampf und vor allem ein großes Ego. Das Ego ist der Teil unseres Verstandes, der im eigenen Nutzen und Schutzmechanismus handelt und für die jeweilige Person selbst nur das Beste erzielen möchte, zumeist ohne Rücksicht auf Verluste, nicht immer im bewussten Handeln.

All diese Komponenten begleiten uns seit Tausenden von Jahren, in allen Bereichen: Politik, Wirtschaft, Gesellschaft. Jetzt kann man natürlich behaupten: „Unsere Welt funktioniert halt so.“, und es geht darum das Beste daraus zu machen. Doch dürfte seit Tausenden von Jahren auch ersichtlich sein, dass auf einen Aufstieg auch immer Abwärtsbewegungen folgen, die in unserem jetzigen Strukturverständnis zumeist schmerzhaft sind. Denn die Form lässt nur ein „entweder / oder“ zu, also ein Rauf oder Runter. In dieser Form gibt es kein „sowohl als auch“. Und dadurch entgehen uns viele Potenziale und somit unzählige Möglichkeiten.

Nehmen wir dazu noch beispielhaft die Bedürfnispyramide von Maslow. Nach seiner Theorie haben wir eine aufsteigende Form von Bedürfnissen: erst wenn unsere Grundbedürfnisse gesichert sind, kümmern wir uns um unsere Beziehungen zu anderen Menschen. Wenn auch diese stabil sind, dann geht es um die eigene persönliche Weiterentwicklung, usw. Und die Pyramidenform zeigt an, dass es wiederum nur wenigen vorbehalten ist, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung zu erreichen, denn nur wer tatsächlich oben ankommt und auch ankommen will, kann seine Verwirklichung auch leben. Wieder gibt es die Begrenzung mit „Erst wenn eine Stufe ausgefüllt ist, dann kann der nächste Schritt gemacht werden.“ Doch ist das wirklich so?

Allein das Eisbergmodell zeigt, dass all das gar nicht ohne immer wieder auftretende „Störfelder“, funktionieren kann. Doch werfen wir einen genaueren Blick auf dieses Modell: Es gibt einen Teil über der Wasseroberfläche, meist kleiner als der Teil unter der Wasseroberfläche. Alles was über der Wasseroberfläche ist, ist das, was wir sehen und hören können und für uns auch greifbar ist.

## 02 Das größte Hindernis

In der Regel orientieren wir uns dabei an Zahlen, Daten und Fakten, worauf auch die meisten Unternehmen ausgerichtet sind, wenn es um wirtschaftliche Entscheidungen geht. Vor allem dann, wenn sie mit unterschiedlichen und außenstehenden Stakeholdern gleichzeitig bedienen müssen, wie Banken, Behörden und sonstigen Organisationsträgern, mit denen sie im wirtschaftlichen Austausch stehen. Oft entsteht dabei der Eindruck: Nur das was sichtbar ist, zählt.

Gefühle als Theorien oder Entscheidungsgrundlagen zählen oft nicht und Emotionen im Business sind meist nicht erwünscht, denn im Business geht es „rein um die Sache“. Emotionen haben dabei nichts zu suchen, weil sie mit Unprofessionalität verbunden werden. Im Eisberg-Modell finden wir die Elemente wie Gefühle, Emotionen, Werte, Normen, Potenziale im unteren Sektor, also unter der Wasseroberfläche. Sie werden auch als unsichtbare und unbewusste Komponenten dargestellt, die man

nicht greifen oder sehen kann, sondern vor allem fühlt. Befinden sich beide Parteien (die sichtbaren und unsichtbaren Elemente) sozusagen in Kohärenz, also schwingen sie im gleichen Takt, ist alles in Ordnung. Tun sie es nicht, versuchen die unsichtbaren Komponenten an die Oberfläche zu kommen, was, z.B. in emotionalen Verstimmungen zum Ausdruck kommt. Das zeigt sich beispielsweise an folgenden Situationen: Wir sind empört, wenn sich Menschen einfach anders entscheiden, wir sind erstaunt, wenn ruhige Menschen gefühlt aus dem Nichts heraus explodieren. Eigentlich traurig, denn daran erkennt man, wie wenig Vertrauen die Menschen haben, wie intransparent ein System ist, wie sehr immer wieder versucht wird, „vermeintlich nicht Funktionierendes“ wieder in Reih und Glied der Linearität zu bringen, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten.

Wir wissen es und doch versuchen wir es unter dem Maßstab, den die Zahlen, Daten und Fakten vorgeben, schön unter der Wasseroberfläche zu behalten, finden es unverschämt und herausfordernd, wenn sich diese Werte versuchen an die Oberfläche zu drängen und unser schön in Einzelschritten funktionierendes System zu sabotieren.

Umso mehr wir uns dabei auf den oberen sichtbaren Teil konzentrieren, desto größer ist die Chance enorme Potenziale dadurch zu verschenken, denn hinter den Kulissen der Emotionen steckt viel Kreativität und Innovationspotenzial.



## Traumwelt oder mögliche Wirklichkeit?

Was wäre, wenn es keine Welt unter Wasser mehr gibt, weil von Anbeginn alles in Einigkeit zusammenarbeitet?

Was wäre, wenn Entwicklung geschieht, weil alle von sich aus an einem gemeinsamen Ziel arbeiten und nicht weil einer oder eine kleine Einheit darüber entscheidet?

Was wäre, wenn es eine Welt gibt, in der uns Emotionen und Gefühle zu noch größeren Erfolgen verhelfen?

Was wäre, wenn immer die Menschen an einem Thema zusammenarbeiten, die es genau zu diesem Zeitpunkt braucht?

Was wäre, wenn jede Person ihre Stärken und Potenziale kennt und sie wirkgerecht und zielgerichtet einsetzt?

Was wäre, wenn Unternehmen ihre Möglichkeiten täglich potenzieren können?

Was wäre, wenn man als Unternehmen ohne anhaltende Schockstarre umgehend auf neue Situationen reagieren und sich anpassen könnte?

Was wäre, wenn Unternehmertum bedeuten würde, voranzugehen, ohne auf Entscheidungen im Außen warten zu müssen?

Was wäre, wenn man zu jedem Zeitpunkt die passenden Ideen zur jeweiligen Situation hat und nachhaltiges Wachstum zu einer normalen Begleiterscheinung wird, ohne Fall und ohne Schmerzen?

Traum oder mögliche Wirklichkeit?

**Aus meiner Sicht: Mögliche Wirklichkeit.**

### Wir verwechseln Ordnung mit Begrenzung

Zur Wirklichkeit wird es dann, wenn wir unser Silo- und Strukturdenken aufbrechen. Mit Strukturen, vor allem den hierarchischen Strukturen der Pyramidenform, haben wir uns bewusst oder unbewusst Begrenzungen geschaffen, die uns, nur aufgrund der Begrenzung an sich, klein halten. Die Zerteilung der Arbeiten in einzelne Prozessschritte, die wir dann in unterschiedliche Bereiche und Abteilungen aufteilen, haben diese Begrenzungen noch weiter befeuert. All das wird zudem abgebildet in Funktionen, die einen klaren Zugehörigkeits-, Aktions- und Verantwortungsbereich aufzeigen.

Strukturen wurden geschaffen, um Ordnung zu bringen. Das funktioniert auch zum größten Teil. Doch Strukturen machen Systeme unbeweglich. Umso mehr Strukturen es gibt, desto starrer wird das Gesamtsystem. Für die Zeiten der Industrialisierung hat es (vielleicht) noch gepasst, die Welt heute ist jedoch eine andere, viel vernetzter und komplexer, weil, mittlerweile auch bewusster, mehrdimensionaler.

Die Innovationen, vor allem durch die Technologien und Digitalisierung, nehmen rasant zu. Durch das Vernetzen werden zusätzlich neue Möglichkeiten geschaffen, die die Unternehmen voran- und weiterbringen, so dass sie den neuen Herausforderungen gerecht werden und die Unternehmen selbst nachhaltig und enkeltauglich aufgesetzt und geführt werden können. Starre Systeme hindern uns dabei, dass sich Unternehmen in diesen Fluss an Möglichkeiten einfädeln können, ähnlich wie bei einem Reißverschlussystem im Autoverkehr. Die Starrheit ist vergleichbar mit Stoppschildern, die den Fluss im Verkehr stören und im langanhaltend schlimmsten Fall zum Stillstand bringen.



**SYSTEME BRAUCHEN ORDNUNG,  
KEINE FRAGE, DOCH KEINE STARREN  
STRUKTUREN.**

## 02 | Von der Struktur zur Ordnung

Gehen wir noch einmal zurück auf das „Was wäre wenn“-Spiel. Was wäre, wenn wir den Fokus von Strukturen und einzelnen Funktionen auf Rollen und Gemeinschaften ändern?

Die Menschen werden dann nicht einfach einer Funktionschublade zugeordnet, sondern können sich in mehreren Rollen zeigen. Zudem kann jeder Mensch grundsätzlich mehreren Interessensgemeinschaften angehören, jedoch zumeist nur einer Abteilung oder einem Bereich zugeordnet sein. Wenn wir uns rein auf Funktionen, Abteilungen und Bereiche fokussieren, nehmen wir den Personen und den Unternehmen damit Chancen und Möglichkeiten, weil im Hierarchiestruktur- und Funktionsdenken oftmals nur das „entweder/oder“ Gehör findet. Damit beschneiden wir uns selbst und wundern uns im Nachhinein, warum es so schwierig und anstrengend ist, neue Ideen und Innovationen zu entwickeln und vor allem auszurollen.

Anders bei dem Rollen- und Gemeinschaftsdenken. Hier ist ein „sowohl als auch“ möglich. Denn jede Rolle kann klar definiert sein und sich gleichzeitig ohne weiteres den Gegebenheiten anpassen. Zudem sind Rollen unabhängiger, da sie sich in mehreren Aufgabengebieten wiederfinden können, wie z.B. die Rolle der Koordinator:in oder Manager:in. Die sind nicht nur einer Funktion zugeordnet.

## Das Unternehmen als ein fließendes System

Bilden wir in einem Unternehmen Rollen ab, können einzelne Menschen mehrere Rollen haben und gleichzeitig können einzelne Rollen von mehreren Menschen bedient werden. Hierbei ändert sich der Fokus von „Was hat eine Person gelernt“ hin zu „Zu was ist eine Person wirklich fähig“. Talente, Stärken und Potenziale von Menschen stehen dabei viel mehr im Vordergrund und können aktiv als Weiterentwicklung eingesetzt werden, ohne gleich ganze Arbeitsplätze wechseln zu müssen. Denn geht es um die Erfüllung von Rollenbildern, kann jede Person der Aufgabe nachgehen, die die Fähigkeiten für die Rolle erfüllt. Als Unternehmen kann ich so zudem den Mitarbeitenden viel mehr Freiraum bieten sich auszutesten und in neue Aufgaben hineinzuwachsen, denn Rollenbilder machen es möglich.

Nehmen wir dazu als Beispiel die Aufgabenbilder im Personalmarketing. Hier geht es darum das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber sichtbar zu machen, sowohl nach innen (Mitarbeiterinnen & Mitarbeiter) als auch nach außen für (zukünftige) Bewerberinnen und Bewerber. Hier braucht es die Rollen als Bedarfserkennner:in, Zielgruppenverstehender:in, Kommunikator:in, Strategieersteller:in, Social-Media-Poster:in, Blogger:in, KoordinatorIn, usw. Diese Rollenbilder finden sich auch in anderen Aufgabenfeldern wieder, wie z.B. Marketing, usw., so dass die Mitarbeitenden Basisthemen bereits für andere Aufgabenbereiche mitbringen und erfüllen.

Wenn dann noch die Zusammenarbeit in Interessensgemeinschaften, oder besser noch Potenzialgemeinschaften(8) genannt, erfolgt, dann kommen genau die Potenziale zusammen, die Interesse daran haben, das gemeinsame Ziel zu erreichen, wie z.B. das Verfassen von Texten.

Potenzialgemeinschaften zeichnen sich durch ein grenzenloses, bedingungsloses und kooperatives Miteinander aus. Eine Gemeinschaft kennt keine Grenzen, so dass jeder Mensch zu dieser Gemeinschaft hinzustoßen kann, dessen Interessen, Potenziale und Fähigkeiten diese Potenzialgemeinschaft unterstützt. Daraus folgt, dass auch die Übergänge zwischen einzelnen Potenzialgemeinschaften eines Unternehmens fließend und grenzenlos sind. Nur so ist Agilität, in ihrem Gesamtverständnis, überhaupt möglich.

(8) Mehr zu fließenden Unternehmen und Potenzialgemeinschaften finden Sie im Buch „Empathyconomics“ von Melanie Vogel und Nadja Forster.

## 02 Das Unternehmen als ein fließendes System

Keine Person findet sich mehr verpflichtet einer Aufgabe nachzugehen, an der sie grundsätzlich oder in dem Moment kein Interesse hat, nur weil es in der Funktion vielleicht so erwartet wird. Zudem gibt es jedem interessierten Menschen die Möglichkeit sich in Themen einzubringen, die ansonsten aufgrund starrer Struktursysteme nicht möglich wären. Die Zusammenarbeit erfolgt auf freiwilliger Basis, es sind immer wieder neue Teams (also Gemeinschaften), die sich für das jeweilige Thema bilden, was viele neue Ideen hervorbringt, einen diversen Austausch sichert und damit Betriebsblindheit minimiert. Darüber hinaus verstärkt sich das Vernetzen der Mitarbeitenden im Unternehmen.

Grundlage für die fließenden Unternehmenssysteme ist die Abkehr von Funktionen und damit die Auflösung der starren Strukturen hin zur Wahrnehmung des Unternehmens als große Potenzialgemeinschaft. Ein Unternehmen ist also eine Gemeinschaft gefüllt mit einzelnen Potenzialen. Es geht dann weniger darum Aufgaben zu managen, sondern dafür zu sorgen, dass die Potenziale eines Unternehmens aufgedeckt werden, sichtbar sind und die richtigen Potenziale zusammenfließen können, so dass daraus wieder neue Möglichkeiten entstehen.

## **KAPITEL 03**

**POTENZIALE ALS BASIS FÜR EINE  
ORGANISATIONSEVOLUTION - SIND  
SIE DER ZEITGEIST DER ZUKUNFT?**

## Sind sie der Zeitgeist der Zukunft?

Bevor wir uns den Potenzialen als Grundlage der Organisationsevolution bedienen, stelle ich Ihnen meine Definition von Potenzialen vor. Dazu brauchen wir die Physik:

Potenziale sind quantenphysisch gesehen Energien und damit Informationsteilchen, die in der passenden Kombination ganze Informationsstränge bilden. Da es sich bei Potenzialen immer um Zukunftsgerichtetes handelt, sprechen wir bei Potenzialen über die Fokussierung auf alles, was in Systemen zukünftig möglich sein kann, bei Menschen, bei Projekten, bei Teams, bei Unternehmen.

Bevor wir hierzu tiefer in die Potenziale eintauchen, brauchen wir erst einen gedanklichen Zwischenschritt, von dem aus wir dann weiter aufsetzen können. Dazu sind Paradigmenwechsel notwendig, auf die ich im Folgenden näher eingehe.

Um den Anforderungen im 21. Jahrhundert gerecht zu werden und den wirtschaftlichen Erfolg weiterhin zu gewährleisten, brauchen wir unter anderem Innovationskraft und Kreativität. Unternehmen suchen diese Potenziale und Fähigkeiten sehr oft im Außen weil sie mit der Ausrichtung auf Funktionen und Strukturen nie gelernt haben, dass im eigenen Unternehmen bereits ein riesig großes, zumeist ungenutztes und/oder brachliegendes, Potenzialfeld vorhanden ist. Durch die Funktionsschubladen nimmt man den Mitarbeitenden die Chance sich ganzheitlich zu entwickeln und schränkt damit auch das eigenen Unternehmen in seiner Entfaltungsmöglichkeit ein. Das fängt, wie bereits angedeutet, bei den Auswahlprozessen neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits an. Hier geht der Fokus vor allem auf die fachliche Eignung einer Person und ob sie fähig ist, die bevorstehenden Aufgaben zu erfüllen. Dabei ist der Blick zumeist und vor allem bei den Frauen auf die rückliegenden Erfahrungen gerichtet. Wessen Karriereverlauf weniger dem roten Faden entspricht, oder eine Person viele verschiedene Erfahrungen gesammelt und sich ausprobiert hat, wird sehr schnell als jemand abgetan, der nicht weiß, was er will oder kann. Doch genau in dieser Vielfalt liegen Fülle und Reichtum. Jeder einzelne Mitarbeitende im Unternehmen bringt eine Vielzahl und Fülle an Talenten, Stärken, Fähigkeiten und Potenzialen mit, die sich nicht nur alleine in den täglichen Arbeitsgebieten zeigen oder nur dort bilden.

Erste Anzeichen dafür erkennt man, wenn Kolleginnen und Kollegen von Hobbys oder Erlebnissen berichten, die man ihnen entweder nicht zugetraut hat oder/und die komplett anders sind, als das, was sie in ihrem Alltagsgeschehen machen, z.B. Zahlenjonglierer, die Extremsportarten machen. Als reine Ausgleichsfindung tun es viele ab. Doch ich frage mich dabei: Was muss die Person können und zu was muss sie fähig sein, um diese Extreme leisten zu können? Welche dieser Fähigkeiten könnten davon vielleicht auch im Berufsalltag

## 03 Potenziale als Basis für die Organisationsevolution

nützlich sein? Viele Fähigkeiten, die sich einst aus Potenzialen entwickelt haben, kann man gar nicht im Joballtag lernen. Denn viele Aufgabengebiete spiegeln nur einen Bruchteil von den Fähigkeiten und Talenten wieder, die in jedem einzelnen Menschen stecken. Darin steckt bereits ein erster Paradigmenwechsel: Denn die meisten definieren sich nur über ihren Job oder ihre Funktion, nicht jedoch über ihre gesamtheitlichen Fähigkeiten und Talente. Wenn wir also aufhören über Titel und Funktionen zu sprechen, heben wir einen ersten Teil der uns selbst auferlegten Begrenzung auf.

Doch dieser Paradigmenwechsel greift noch viel zu kurz. Jeder Mensch trägt ein zigfaches an Potenzialen in sich.

**Potenziale sind noch nicht ausgelebte Informationen, die beschrieben und entwickelt werden wollen.** Nochmals zu Erinnerung: Aus Sicht der Quantenphysik sind die losen Informationsteilchen, auch als Energie beschreibbar, die in eine Informationskette eingegliedert werden wollen, damit sie miteinander agieren und sich (gemeinschaftlich) entfalten können. Schauen wir uns hierzu die Fähigkeit der Ausdauer als Beispiel an. Menschen, die sehr ungeduldig sind, glauben oft, dass sie nicht ausdauernd sein können. Und doch gehört Ausdauer zu den Grundpotenzialen, die jeder Mensch hat. Wenn man sich jedoch nur daran orientiert, zu etwas fähig zu sein, wenn man es im beruflichen Alltag auslebt, dann kann der Eindruck entstehen, dass Ausdauer keine Fähigkeit ist. Doch nehmen wir an, die Person joggt gerne. Von anfänglichen 15-20 Minuten, schafft sie nach einem bestimmten Zeitraum 1 Stunde und mehr, und das Laufen fällt ihr, umso länger es dauert, immer leichter. Das neue Bild bringt den einen oder anderen wahrscheinlich nun doch zu der Annahme, dass diese Person doch zur Ausdauer fähig ist. Das Umfeld zur Entwicklung dieses Potenzial war im Beruflichen jedoch nicht das richtige Setting.

Was uns zum zweiten Paradigmenwechsel bringt: **Die Menschen brauchen verschiedene Settings und Umfelder, um sich entdecken und ausprobieren zu können.** Dazu braucht es jedoch Freiraum, Zeit und Geduld. Doch nur die wenigsten Arbeitsumgebungen sind hierauf ausgelegt.

Jetzt könnten einige natürlich behaupten, dass die Menschen ja auch in ihrer Freizeit diese Entwicklungen machen können und ja, das ist richtig. Nur Aufgabe des Unternehmens und vor allem der Führungskraft mit Hilfe des Personalbereichs, wenn vorhanden, ist es unter anderem, Entwicklungsstufen von Fähigkeiten bei den Menschen auch festzustellen. Solange der Fokus immer nur auf die vorliegenden Aufgaben gerichtet ist, entgehen dem Unternehmen viele Möglichkeiten.

Für den dritten Paradigmenwechsel nehmen wir nochmal das Eisbergmodell als Grundlage. Ich möchte Sie dazu gerne in ein Gedankenspiel mitnehmen, bei dem nicht nur die Spitze des Eisberges zu sehen ist, sondern der gesamte Eisberg, also auch die Elemente die sich normalerweise unter der Wasseroberfläche befinden, so dass alles sichtbar und damit transparent ist.

## 03 Potenziale als Basis für die Organisationsevolution

Was passiert, wenn wir den Eisberg gedanklich aus dem Wasser holen und ihn auf den Kopf drehen? Der kleine spitzere Teil zeigt erstmal nach unten. Werden wir jetzt noch etwas kreativer und höhlen den Eisberg etwas aus, dann haben wir auf einmal einen Trichter, in dem ganz viel Platz hat und vor allem etwas einfließen darf. Es entsteht die Möglichkeit für Bewegung, für Transparenz, und damit für neue Möglichkeiten. Wenn Informationen öffentlich sind, können sich viel mehr Menschen daran beteiligen und auch ihren Beitrag leisten. Vor allem in Krisen erlebt man immer wieder, wie vorher „graue Mäuse“ über sich selbst hinauswachsen und auf einmal in völliger Klarheit den Ton angeben können. Hier fließt der erste Paradigmenwechsel wieder mit ein. Orientieren wir uns nur an Titel und Funktionen und glauben wir, dass nur diejenigen Aufgaben erfüllen können, die hierin bereits Erfahrungen gesammelt haben, dann halten wir, wie in dem hierarchischen Blick des Eisbergmodells, alles schön in Reihe und Glied, öffnen jedoch nicht den Blickwinkel für neue Perspektiven und Möglichkeiten, die frei in Bewegung kommen und sein können. Folgen wir dem Ansatz des offenen Trichters und bauen wir gedanklich noch Entwicklungsschritte ein, entsteht von oben betrachtet das Bild einer (Entwicklungs-)Spirale.



Das bringt uns zum dritten Paradigmenwechsel:

**Alles folgt einem stetigen Wandel - Zyklisch ist das neue linear!**

## 03 Potenziale als Basis für die Organisationsevolution

Spätestens seit der Industrialisierung haben wir unser gesamtes Wirtschaftssystem auf Linearität ausgerichtet. Die Erwartungen der Umsatz- und Gewinnsteigerungen, ebenso wie die der Produktzyklen, sind immer linear. Die Karrieren sollen sich linear steigend entwickeln, genauso wie die Gehälter. In den meisten Unternehmen liegt der Fokus auf Effizienz und Optimierung, um Kosten und Ressourcen zu sparen, damit die Gewinnkurve konsequent nach oben steigt. Auch unsere Gesellschaft, und damit wir als Einzelpersonen, sind auf Leistungssteigerung und ständige Optimierung getrimmt. Wenn wir unser Einkommen und unsere Karrieren nicht stetig steigern und uns nach oben entwickeln, sind wir aus gesellschaftlicher Sicht nicht erfolgreich. Alles folgt einem Zeitplan und wird oft auf Biegen und Brechen umgesetzt, ohne Rücksicht auf Verluste. Alles ist normiert, durchgetaktet und geplant. Damit pressen wir unsere Wirtschaft und auch die Menschen selbst in ein Korsett von Strukturen und Vorgaben, das vor allem nur eines erreicht, nämlich unsere Entwicklung einzuschränken.

### **Dabei kann (Potenzial-)Entwicklung so einfach sein.**

Kommen wir zurück zu unserem größten Vorbild: der Natur. Sie überdauert uns bereits seit Millionen von Jahren und wird auch dann noch existieren, wenn es die Menschheit lange nicht mehr gibt. In der Natur gibt es jedoch keine Linearität. Hier entwickelt sich alles zyklisch und gleichzeitig nach einer ganz konkreten Ordnung: vier Jahreszeiten, Tag und Nacht, zwölf Monate, die Entstehung eines neuen Lebens, die Entwicklung von der Kindheit, zur Jugend, zum Erwachsenenalter und zur Reife. Jede Pflanze, jedes Tier folgt einer Ordnung und nimmt seinen Platz in der Welt ein.

Den gleichen Naturgesetzen können wir Menschen folgen. Denn wir entwickeln uns in unserer natürlichsten Form ebenso zyklisch. Auch wir durchlaufen die vier Lebensphasen und auch das Leben verläuft nicht immer wie geplant, sondern folgt einer natürlichen Ordnung.

Genauso zyklisch sind unsere Wirtschaft, unsere Unternehmen und unsere Angebote. Sie kommen, und sie gehen auch wieder. Doch wir halten uns viel zu lange und meist über die natürliche Lebensdauer an dem fest, an das wir gewohnt sind. Damit versperren wir uns die Evolution, die notwendig wäre, um Veränderungen auf natürliche Weise zu begegnen.

Wenn wir uns gesellschaftlich und wirtschaftlich auf den zyklischen Gedanken einlassen, folgen wir einer natürlichen Ordnung, die es uns erlaubt Dinge loszulassen, deren Aufgabe erfüllt ist. Wir können in unserem Biorhythmus agieren und damit mehr leisten, weil wir in unserem Flow agieren und sich die Balance zwischen Leistung und Erholung ganz natürlich einstellt. Wir können Karrieren unseren Lebensphasen anpassen, ohne Verlust von Ansehen und langfristigen Entwicklungschancen. Dabei entsteht mehr Freiraum für Kreativität.

## 03 Potenziale als Basis für die Organisationsevolution

Hierin liegt eine unglaubliche Chance für ein modernes, zukunftsgerichtetes und nachhaltiges Wirtschaften. Und die natürliche Grundordnung von IMAGO(9), dem universellen Zyklus, macht es möglich. Jedes lebendige System (wie z.B. der Mensch und Unternehmen) transformiert von einer Phase in die Nächste. Dadurch werden einzelne Entwicklungsschritte oder auch Transformationen genannt nicht mehr zur schmerzhaften und negativ behafteten Veränderungsanforderung sondern zu einer natürlichen Begleiterscheinung in Leichtigkeit.

Im IMAGO-Zyklus durchläuft man vier Entwicklungsphasen: die Schöpfungsphase, die Wachstumsphase, die Ruhe- & Reifephase sowie die IMAGO-Phase, in der die Transformation vom Alten zum Neuen stattfindet. Dabei bleibt die Reihenfolge immer gleich, wenn sie nicht künstlich gestört wird.

So wie alle Entwicklungsprozesse nach dem IMAGO-Muster ablaufen, entwickeln sich auch die Potenziale nach dem gleichen Prinzip, immer unter der Voraussetzung, dass sie sich natürlich und ohne künstliches Einschreiten (Erwartungen, Bedingungen, egobedingtes

### Vier Potenzialstufen

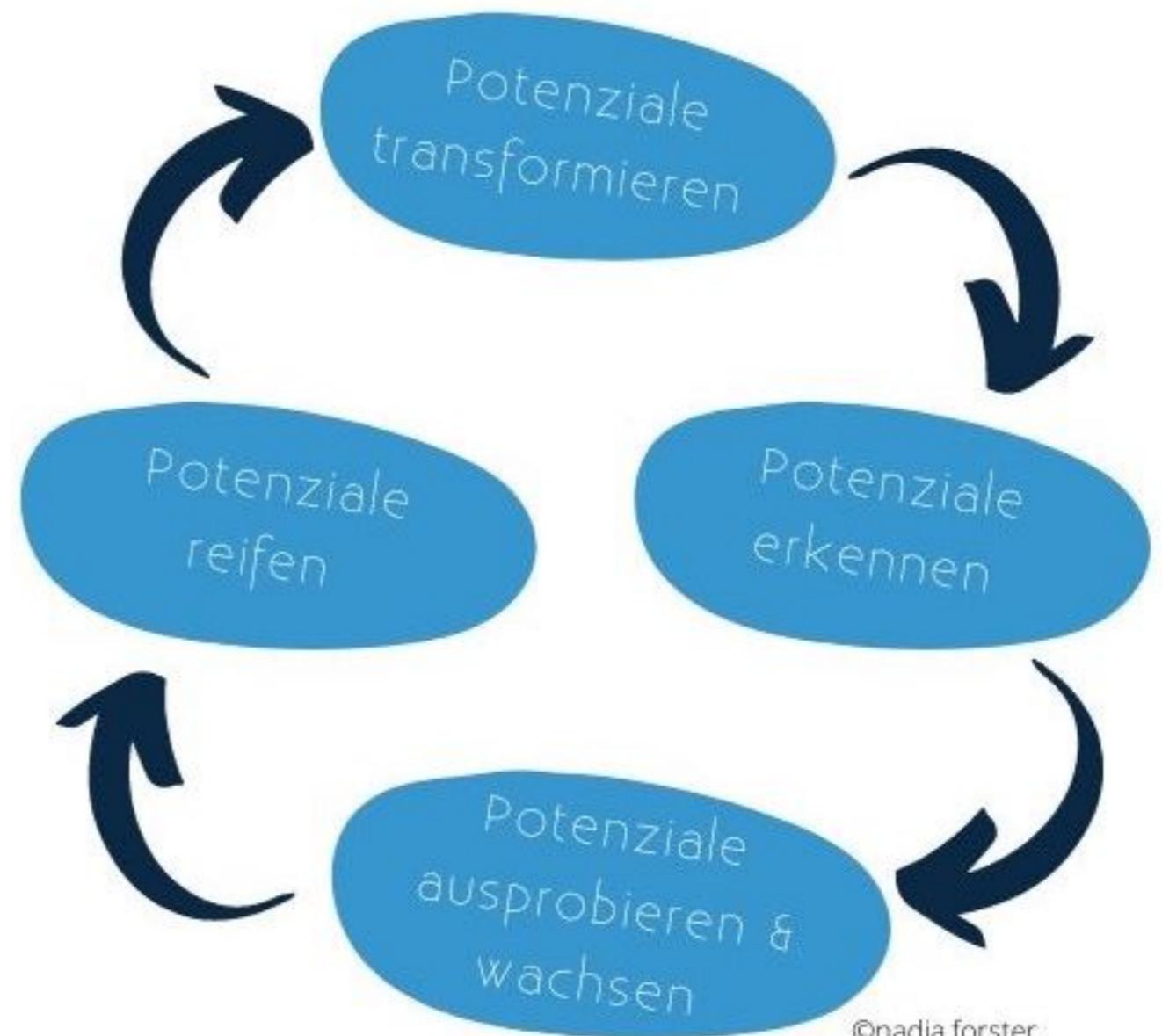
Wie bereits angedeutet, wollen Potenziale entwickelt werden. Jedes Potenzial hat dabei eine individuelle Lebensdauer. Bei Menschen können sich Potenziale von der Möglichkeit über die Fähigkeiten bis hin zur Stärke und im letzten Schritt des Talents entwickeln. Jedoch nicht jedes Potenzial muss und will alle vier Bereiche in diesem einen Leben erreichen. Je nach Lebensaufgabe bringen Menschen bereits Talente mit, die dann entsprechend zur Erfüllung bestimmter Aufgaben eingesetzt werden dürfen und auch sollen.

Doch in diesem Buch soll es vor allem um die vier Entwicklungszyklen eines Potenzials selbst gehen, den ein Potenzial innerhalb eines Entwicklungsschritts, z.B. der Fähigkeitsentwicklung, durchläuft. Die Zeitkomponente dabei ist relativ. Ein Potenzial kann sich innerhalb von Tagen oder Wochen, innerhalb eines Entwicklungszyklus entwickeln oder dieser eine Zyklus kann auch ein Leben lang dauern. Das hängt davon ab, welchen Entwicklungsschritt ein Potenzial im Leben des Menschen tatsächlich erreichen soll. Und das ist immer individuell.

## 03 Vier Potenzialstufen

Mit dieser Betrachtungsweise wird auch verständlich, warum sich Menschen unterschiedlich „schnell“ entwickeln. Es liegt nicht ausschließlich daran, dass sie nicht wollen oder nicht fähig wären zur Entwicklung. Vielleicht liegt der Grund einfach auch darin verankert, dass sich dieses Potenzial nicht über einen bestimmten Entwicklungsschritt hinaus entwickeln muss, weil es in einer tieferen Ausprägung für den Menschen im Grundsatz nicht gebraucht wird. Die Potenziale, die sich als künftige Stärken und Talente niederschlagen sollen, sind bei diesen Menschen in anderen Bereichen zu suchen. Hier bietet sich dann an, die wirklichen Potenziale der Person zu erkennen und den entsprechenden Aufgaben zuzuordnen, in denen die Potenziale tatsächlich entwickelt werden können. Dadurch verlieren Beurteilungssysteme ihren Schrecken, weil es nicht mehr darum geht die Fähigkeiten nach der eigenen Ausprägung zu messen und dann unzählige Energien in eine Entwicklung zu stecken, die im Grunde überflüssig ist und nur Zeit, Geld und vor allem Nerven kostet. Die „Beurteilungen“ sollten darauf abzielen, zu überprüfen, ob die Aufgaben den Potenzialentwicklungen des Menschen noch richtig zugeordnet sind. Doch dazu später mehr.

Schauen wir uns erst einmal die vier Entwicklungsstufen innerhalb eines Potenzialentwicklungszykluses genauer an:



## 03 Vier Potenzialstufen

In der ersten Entwicklungsstufe geht es darum den Potenzialen auf die Spur zu kommen. Potenziale können dabei nicht nur gesehen werden. Da sie sich meist im Unterbewusstsein zu erkennen geben (denken Sie zurück an das ursprüngliche Eisbergmodell), geht es darum, das Unbewusste an die Oberfläche zu bringen und das geht vor allem über das Fühlen. Manche verbinden damit das Intuitive, doch der Begriff der Intuition greift für das Erfühlen von Potenzialen noch zu kurz. Hierbei ist es in erster Linie wichtig, die Ratio auszublenden und sich vollständig in das reine Fühlen zu begeben.

Fühlen ist eine Sprachfähigkeit. Es geht darum die Sprachebene unseres Unterbewusstseins wahrzunehmen, zu erkennen und sie in den Alltag mit einzubauen. Unser Herz kommuniziert über unseren Körper mit uns, genauso wie über Ahnungen und Emotionen. Oft wird es unter dem Deckmantel der Intuition gefasst, doch ist die Intuition nur eine Übersetzungshelferin. Dafür müssen wir uns allerdings aus allen strikten Mustern und Vorgaben befreien und lernen zu spüren, worauf uns unser Herz hinweisen möchte.

Wissenschaftlich(10) ist bereits bewiesen, dass in unserem Unterbewusstsein, und damit meine ich hier die Herzenssprache, bis zu 90 - 95% unserer Informationen (bewusst und unbewusst) verarbeitet werden. Mit unserem Verstand schaffen wir einen Anteil von 5 - 10%, danach ist unsere Speicher- und Verarbeitungskapazität erschöpft. Sendet unser Unterbewusstsein Botschaften, die für unsere Entscheidungen, Innovationen, nächsten Schritte, etc, wichtig sind, dann erkennen wir diese über das Fühlen oder auch entsprechende Geistesblitze. Dabei ist es wichtig, dass wir unser Ego zurücknehmen und uns wirklich entspannen und fallen lassen. Denn unser Verstand analysiert, ordnet, und bewertet die Impulse sofort wieder, steckt sie in Schubladen und begrenzt sie dadurch.

Zeigt sich über das Fühlen ein Potenzial, dann will es genau jetzt auch gesehen und beschrieben werden. Das bedeutet, dass es einerseits aufgeschrieben, gleichzeitig als mögliche Fähigkeit erkannt und ihm ein Namen gegeben wird. Ein erstes Fühlen erkennen wir an Ahnungen oder auch an Wünschen bestimmte Aufgaben oder oftmals auch Spielereichen | Hobbys, etc. ausprobieren zu wollen. Dabei geht es nicht immer nur darum diesem Sport beispielsweise nachzugehen. Das ist dann der Fall, wenn wir nach 2-maligem Umsetzen, das ganze Vorhaben wieder aufgeben. Es ist vielmehr der Hinweis hinter die Kulissen dieses Impulses zu blicken: was gehört alles (Fähigkeiten und Eigenschaften) zu diesen Impulsvorhaben und was braucht es um sie erfolgreich umzusetzen. Kommen wir noch einmal



*Stufe 1:  
Potenziale  
erkennen*

(10) Neurowissenschaftler, wie Daniel Kahneman & Amos Tversky, haben herausgefunden, dass wir Entscheidungen bereits 300 Millisekunden vor der Reaktion in unserem Bewusstsein (Neocortex) in unserem limbischen System (Unterbewusstsein | Gefühlszentrum) treffen. Vgl. <https://www.websensation.ch/blog/neurowissenschaften-wir-entscheiden-weniger-bewusst-als-vermutet/>

## 03 Vier Potenzialstufen

auf das Beispiel mit dem Joggen zurück. Hinter dem Joggen, geht es vor allem um das Thema Beweglichkeit bzw. in Bewegung zu sein. Hat man einen Job, der zumeist im Sitzen erfolgt und es zeigt sich das Joggen als Impuls, kann es grundsätzlich darum gehen, dem Potenzial der Beweglichkeit zu folgen und es in den eigenen Alltag einzubauen. Und das ist auf vielfache Weise möglich.

Im zweiten Entwicklungsschritt der Potenzialentwicklung geht es darum Möglichkeiten zu schaffen, um das Potenzial auszuprobieren und es in eine Fähigkeit zu verwandeln. Dabei ist es wichtig, nach möglichen ersten Fehlversuchen nicht gleich die Flinte ins Korn zu werfen und zu glauben, dass es doch keine Fähigkeit ist, denn dass trifft definitiv nicht zu. Vielmehr passt dann die ausgesuchte Lernumgebung nicht. Denn wenn sich ein Potenzial zeigt, ist es auch definitiv ein Potenzial, dass gelebt werden und ins Wachstum kommen möchte. Kann sich ein Potenzial nicht weiterentwickeln, liegt es immer daran, dass von außen die Entwicklung gehemmt wird oder die eigene innere Haltung einen selbst blockiert oder davon abhält. Das hat natürlich Einfluss auf die Aufgaben und die Arbeitsumgebungen im Unternehmen.

*Stufe 2:  
Potenziale ausprobieren  
& wachsen lassen*

*Stufe 3:  
Ruhephase*

Wenn das Potenzial gewachsen ist, sich also in alle Richtungen ausprobieren konnte, braucht es eine Ruhephase, in der es reifen und in die Tiefe wachsen kann. Es ist wie bei einem Käse, der Ruhe und Zeit braucht um seinen individuell richtigen Geschmack zu bekommen. Ein weiteres Beispiel ist der Hefeteig, der erst in der Ruhephase wirklich gut gedeiht und aufgeht.

Diese Stufenphase erkennen wir daran, dass wir auf einmal das Interesse oder die Lust für andere Themen entwickeln oder neue Prioritäten setzen. Wir verspüren dann auch keinen Drang mehr, die bisher gelebte Fähigkeit um jeden Preis umzusetzen. Das Verlangen flacht ab und das ist auch gut so, da sonst der Reifungsprozess nicht in der notwendigen Ausprägung stattfinden kann. Jetzt ist es sehr wichtig, sich nicht zur weiteren Umsetzung zu zwingen, sondern sich wirklich auf die anderen Impulse zu konzentrieren, die sich nun zeigen.

## 03 Vier Potenzialstufen

In der vierten und letzter Phase entscheidet es sich für das Potenzial, ob es den Sinn und Zweck seines Daseins erfüllt hat und nun losgelassen werden kann, oder ob es sich in die nächste Entwicklungsstufe, also von der Fähigkeitsstufe zur Stärkestufe transformiert. Wird es losgelassen, macht es Platz für ein neues, ganz anderes Potenzial, dessen Entwicklungszeit nun gekommen ist. Egal in welche Richtung sich das Potenzial weiterentwickelt, innerhalb der Transformation wird das Ende immer zu einem neuen Anfangsmoment für etwas Neues, denn Energie verschwindet nicht einfach, sie verändert sich nur.



*Stufe 4:  
Transformations-  
phase*

Das Grundverständnis zu Potenzialen haben wir nun gelegt. Doch wie können Potenziale als Möglichkeiten und Möglichkeitsräume in dem Gesamtsystem Unternehmen nun eingebracht werden, damit sie diese Entwicklung auch im Business-Alltag erfahren können und damit alle Beteiligten ins Wachstum bringen? Das schauen wir uns nun im folgenden Kapitel 3 an.

**KAPITEL 04**

**FLOWP $\infty$ B $\text{\textcircled{R}}$**

## Das Flow-Potential-Business

FlowP∞B® ist vom Grundgedanken her ein Organisations- und Personalrezept für fließende Organisationen mit Fokus auf ein wahrhaftig natürliches und nachhaltiges Wachstum. Mit dem Fokus auf die Potenziale richten wir uns selbst sowie unsere Denk- und Handlungsweisen automatisch auf zukunftsgerichtete Möglichkeiten und Möglichkeitsräume aus. Damit werden nicht nur Talente angezogen, sondern ihnen wird auch eine fließende und bedarfsorientierte Entwicklung ermöglicht, die für alle Parteien Wachstum bedeutet.

Wenn wir über Potenziale sprechen, geht es darum zu erkennen, dass es sich sowohl bei Menschen als auch bei Unternehmen um lebende Systeme handelt und jedes lebende System birgt Potenziale, die entdeckt, beschrieben, ausprobiert und entwickelt werden wollen. Die Potenziale befinden sich dabei überall: in den Menschen, in den Aufgaben, in Projekten, in den Ideen, Gedanken und den Unternehmen selbst. Alles sind Informationen die in fließenden Bewegungen einem Sinn(11) folgen und zu einen bestimmten Zeitraum auf andere Potenzial-Informationsteilchen treffen, um einen (gemeinsamen) Zweck(12) zu erfüllen, um dann wieder in neuen „Potenzialgemeinschaften“ zusammen zu finden, die den nächsten Informationen entsprechen. Umso freier sich die Potenziale dabei bewegen können, umso reibungsloser sind die Abläufe. Wenn wir die Potenziale als Informationsträger sehen, dann erkennen wir, dass die Potenziale genau wissen, was zu tun ist. Wenn die Menschen in Verbindung mit ihren Potenzialen stehen und die Botschaften der Informationen anerkennen, dann weiss auch der Mensch wann, was und wie es zu tun ist. Wir haben alle wichtigen Informationen, die wir dafür brauchen.

Als Unternehmen geht es deshalb nicht darum, alle Prozesse und Aufgaben bis ins kleinste Detail zu definieren, so dass sich jeder daran halten kann. Es geht viel mehr darum zu definieren:

- Was ist der Sinn und Zweck des Unternehmens?
- Was macht uns wahrhaftig?
- Warum sollen wir als Unternehmen in 10 | 20 | 30 usw. Jahren noch existieren?
- Wie wollen wir andere ins Wachstum bringen?(13)

(11) „Der Sinn eines jeden Lebewesens auf der Erde besteht darin, die natürliche Ausgewogenheit allen Lebens auf der Erde aufrechtzuerhalten.“ Siehe Buch: „Der Goldene Schnitt der Ökonomie“ von Melanie Vogel und Nadja Forster, Vogelperspektive GmbH, 2020

(12) Anmerkung Autorin: Zweckmäßig ist, was der Balance des Gesamtsystems dient.

(13) Vgl. dazu auch Empathyconomics®, Melanie Vogel & Nadja Forster, VogelPerspektive GmbH, 2019



Das geschieht aus der Unternehmensmitte heraus, was uns zu folgendem Paradigmenwechsel führt: **Die Flussbewegung der Informationsteilchen folgt „kreislaufförmig“ von innen nach aussen.**

Erinnern Sie sich: Potenziale sind aus physikalischer Sicht Informationsteilchen, die im System zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zusammenfließen. Jedes Informationsteilchen hat dabei seine eigenen Frequenz, über die sich Teilchen anziehen, abstossen oder neutral sind. Der Fluss erfolgt entsprechend der Frequenzschwingung.

Wie bei uns Menschen unser Herzschlag den Fluss ermöglicht, das Blut im Rahmen des Blutkreislaufes alle Organe und Körperteile mit den richtigen Informationen versorgt, fließt das Blut nach vollbrachter Mission wieder zurück zum Ursprung. Die Impulse dabei entstehen aus der Mitte heraus. Im Rahmen der Potenzialorientierung ist es genauso. Die Impulse komme aus der Mitte des Systems und schwingen nach aussen weiter, um alle Beteiligten mit den anstehenden und notwendigen Informationen zu versorgen, die wiederum die daraus neu gebildeten Informationen an die Mitte wieder zurücksenden, damit daraus wieder neue Anstösse aus der Mitte heraus gesetzt werden.

Der Informationsfluss in einem Unternehmen verläuft aus Potenzialsicht also nicht mehr geradlinig (wie bei einem hierarchischen System) somit nicht von oben nach unten und wieder zurück oder erst seitwärts und dann zurück, sondern kreisläufig, von der Mitte heraus, dem natürlich zyklischen folgend.

Wie Sie in wenigen Augenblicken erkennen werden, ermöglicht dies ein freies Fließen in alle Richtungen, denn alles ist ständig miteinander verbunden.

## Paradigmenwechsel

Greifen wir den vorherigen Gedanken mit den Fragen nochmals auf: Werden sie wahrhaftig, also ehrlich aus dem Herzen heraus, beantwortet (Geld verdienen zählt dabei nicht als Sinn und Zweck, sondern ist ein Resultat aus dem was sinn- und zweckbestimmt entsteht), dann geht es darum zu erkennen und festzulegen, welche Potenziale es braucht, um diesen Sinn und Zweck zu erfüllen.

Um die Potenziale in der gesamten Bandbreite erfassen zu können, braucht es weitere Perspektivwechsel, die die bisherigen Blickwinkel der Potenzialerkennung ausweiten. Die drei nachfolgenden Paradigmenwechsel brauchen wir für das weitere Grundverständnis und als Mindset-Grundlage für ein potenzialorientiertes Unternehmen.

### **Paradigmenwechsel 1: Ausrichtung basierend auf Aufgaben und den damit verknüpften Rollen statt Funktionsbeschreibungen**

In diesem ersten Schritt geht es um die Beschreibung von Rollenbildern auf Basis der vorhandenen Aufgaben im Unternehmen in Verbindung mit den Fähigkeiten, Stärken und Talenten. Hier zählen noch keine Anforderungsprofile, wie Studiengänge oder sonstigen Schlagworte, sondern es geht hier darum mit Situationsbeschreibungen die Rollenbilder zu definieren, die in der Teamgemeinschaft oder dem Unternehmen notwendig sind, um einen Beitrag zum Sinn und Zweck des Unternehmens zu leisten, jedoch immer bezogen auf das Gesamtbild.

Nochmals zur Erinnerung: Rollenbilder und -beschreibungen bieten mehr Chancen als die reinen Funktionsausrichtungen. Hinter jeder Rolle stecken unzählige Fähigkeiten und Eigenschaften, die es braucht um die Rolle gut auszufüllen. Rollen sind dabei nicht auf eine einzelne Funktion begrenzt, sondern finden sich in vielen verschiedenen Funktionsbeschreibungen wieder und können dadurch fließen.

Rollen zeigen sich sowohl durch unsere Handlungen als auch in den täglichen Aufgaben, die wir machen, egal ob im beruflichen oder persönlichen Umfeld. Sie beschreiben Möglichkeitsräume und können sich frei entwickeln. Damit wird es viel einfacher die passenden Potenziale zu matchen. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass Personen die Chance bekommen sich in fachliche Themengebiete einzuarbeiten und sie zu lernen.

## 04 Drei Schritte führen zum Erfolg

Stehen die Rollenbeschreibungen fest, ist es nun notwendig, die Gesamtheit der bereits vorhandenen Potenziale im Unternehmen / in der Abteilung zu eruieren und mit den Rollenbeschreibungen, die für die Sinn- und Zweckerfüllung des Unternehmens und deren aktuellen Projekte und Angebote notwendig sind, abzugleichen.

Einzel-Potenzialanalysen sowie Team- und Unternehmens-Potenzial-Analysen helfen die aktuellen und zukünftig notwendigen Potenziale zu erkennen und fehlende Potenziale herauszufiltern.

### **Paradigmenwechsel 2: Bedarfsorientierung statt Nutzenorientierung**

Folgen wir den Potenzialen ist der Blick auf die jeweils aktuellen Bedarfe notwendig, jedoch nicht aus der Sichtweise des jeweils größten Nutzen für das jeweilige System selbst. Dabei sprechen wir von der üblichen Nutzenorientierung einzelner Beteiligter, dem Team, der Abteilung oder dem Unternehmen. Sprechen wir über Bedarfe aus Potenzialsicht, dann spielt die aktuelle Situation des jeweils anderen eine Rolle und was es innerhalb der Situation braucht, um einen Schritt weiter und damit ins Wachstum zu kommen, ganz ohne Bedingungen, ohne Eigennutz.

Insgesamt gibt es vier Bedarfe, die sich jedoch nicht stufenweise entwickeln, wie von Maslow in seiner Bedürfnispyramide dargestellt, sondern die immer gleichermaßen wirken. Je nach Situation, in der wir uns gerade befinden, kann es natürlich zu unterschiedlichen Prioritäten in der Bedarfsbehandlung kommen. Das bedeutet, wenn jemand einen neuen Job beginnt, ist der Fokus sehr stark auf das (Ein-)Lernen ausgerichtet. Trotzdem ist es wichtig, dass diese Person, im Gesamtbild bzw. Gesamtfluss der Bedarfe gesehen, die Bedarfsbefriedigung wieder in die Balance zurückführt und im Grundsatz immer wieder für einen Ausgleich zwischen den Bedarfen sorgt. Denn behandeln wir unsere eigenen Bedarfe zu einseitig, merken wir es relativ schnell daran, dass wir unausgeglichen sind: Frust, ein Gefühl des nur noch Funktionierens bis im schlimmsten Fall der kompletten Entkoppelung aus der eigenen Mitte sind die Folgen von Unausgeglichenheit.

## 04 Drei Schritte führen zum Erfolg

Werfen wir einen Blick auf die Bedarfe(14):

**Grundbedarfe:** Sie spiegeln das Bedürfnis nach Schutz, Sicherheit, Wärme, Nahrung und einem Dach über dem Kopf wider.

**Beziehungsbedarfe:** Sie entsprechen dem menschlichen Urbedürfnis nach Verbundenheit, und zwar nicht nur mit anderen Menschen, sondern auch mit sich selbst, seiner Umwelt und der Natur.

**Einbringungsbedarfe:** Dahinter steckt das tief verbundene Bedürfnis, nicht nur Teil des großen Ganzen zu sein, sondern auch dazu beizutragen, dass dieses große Ganze funktioniert. Das gelingt jedoch nur, wenn man aus tiefstem Herzen versteht, was gebraucht wird und man damit nicht nur sich selbst, sondern auch andere ins Wachstum bringt.

**Entwicklungsbedarfe:** Sie beinhalten den Wunsch nach innerem Wachstum, nach Transformation und Weiterentwicklung.



In uns steckt also von Grunde auf bereits das Bedürfnis uns in unserem eigene Rhythmus & eigenen Potenzialrichtung (dem eigenen Weg) weiterzuentwickeln, die starren Strukturen, die wir durch unsere linearen Systeme (wie z.B. Gesellschafts-, Bildungs- & Unternehmensstrukturen) geschaffen haben, haben uns dies vergessen lassen, was uns auch zum dritten Schritt im FlowP $\infty$ B $\infty$  führt.

### Paradigmenwechsel 3: Flow statt Leistungsgedanken

In unserer Gesellschaft sind die Gedanken der Leistung so sehr mit Disziplin und Kontrolle verknüpft, dass wir die Verbindung zu unserem natürlichen Fluss (dem eigenen Rhythmus) verloren haben. Dieser natürliche Fluss zeigt sich immer dann, wenn wir das Glücksgefühl haben zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu sein und sich die Dinge und Themen einfach ergeben, ohne dass wir gefühlt grossartig etwas dafür tun müssen. Doch das sind keine Ausnahmefälle, sondern natürliche Normalität, wenn keine Bedingungen oder durch erzwungene Erwartungen von Aussen das natürliche Matching von Informationsteilchen beeinflusst. Doch aus dem Industrialisierungsgedanken heraus, sind wir so darauf getrimmt, dass Leistung nur klappt, wenn wir alles planen, genau nach Plan und innerhalb der vorgegebenen Struktur umsetzen und stets alles unter Kontrolle haben.

Der Flow eines Menschen selbst hängt jedoch zum einen von den universellen Zyklen sowie dem individuellen Zyklus der Person ab. Dafür braucht es weder Planung noch Kontrolle. Nutzen Unternehmen den Flow der Menschen, setzen sie damit eine Schaffenskraft frei, in der Menschen und Unternehmen in Leichtigkeit zusammen agieren können. Die Mitarbeitenden sind dadurch emotional zufriedener und ausgeglichener und das Unternehmen gibt ihnen die Möglichkeit alle ihre Potenziale einzubringen. Das Ergebnis einer optimalen Potenzialentfaltung ist eine erhöhte Performance, ohne Mehranstrengung bei gleichzeitiger Ressourcenschonung sowie der Steigerung des Innovationspotenzials und damit automatisch das Wachstum aller Beteiligten. Menschen die in ihrem natürlichen Flow arbeiten und ihre Potenziale dabei entfalten können, sind zudem gesünder, denn sie kommen immer wieder in ihren Balancezustand.

Dabei sind die jeweiligen Bedarfe sowohl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch des Unternehmens zu berücksichtigen und im Einklang zu halten. Dafür gibt es keine festen zeitlichen Vorgaben sondern sollen dem natürlichen Fluss entsprechend sich immer wieder einpendeln. Hier hilft die Berücksichtigung des zyklischen Entwicklungsflusses (siehe IMAGO).

Jeder Mensch hat zudem einen bestimmten Energiestatus, der, je nach Haushaltung des Energiestands sowie der Zyklusphase, mal mehr & mal weniger Energie beinhaltet. Der Fokus der Leistungserbringung sollte sich daher auf Basis des Energiestands orientieren und nicht rein nach der To-Do Liste und den „notwendigen“ Terminen, da wir sonst Gefahr laufen, immer wieder oder sogar dauerhaft über dem Limit zu agieren und dabei mehr ausbrennen, als wir Energie wieder aufladen. Die Burnout- & Depressionszahlen, die vorher bereits angesprochen wurden, sind ein klares Indiz dafür, dass die Menschen zu wenig auf ihren Energiehaushalt achten. Mit einem stets ausgeglichenen Energiehaushalt bleiben die Mitarbeitenden auch bis ins hohe Alter in ihrer Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit.

## 04 Drei Schritte führen zum Erfolg

Es spielt aus Potenzialsicht also weniger die Anwesenheit oder insgesamt die Arbeitszeit eine Rolle, sondern vielmehr welcher Output und Ergebnisse durch die eingesetzten Potenziale im Flowzustand erreicht werden. Die erzielten Ergebnisse sollten hierbei im Verhältnis zum Energiemanagement einer Person gesehen werden.

Vertrauen statt Kontrolle bekommt dadurch nochmals eine andere Bedeutung, denn jedes Informationsteilchen matcht immer im richtigen Moment mit dem jeweiligen Partnerteilchen, wenn keine künstlichen Störungen von Aussen einwirken.



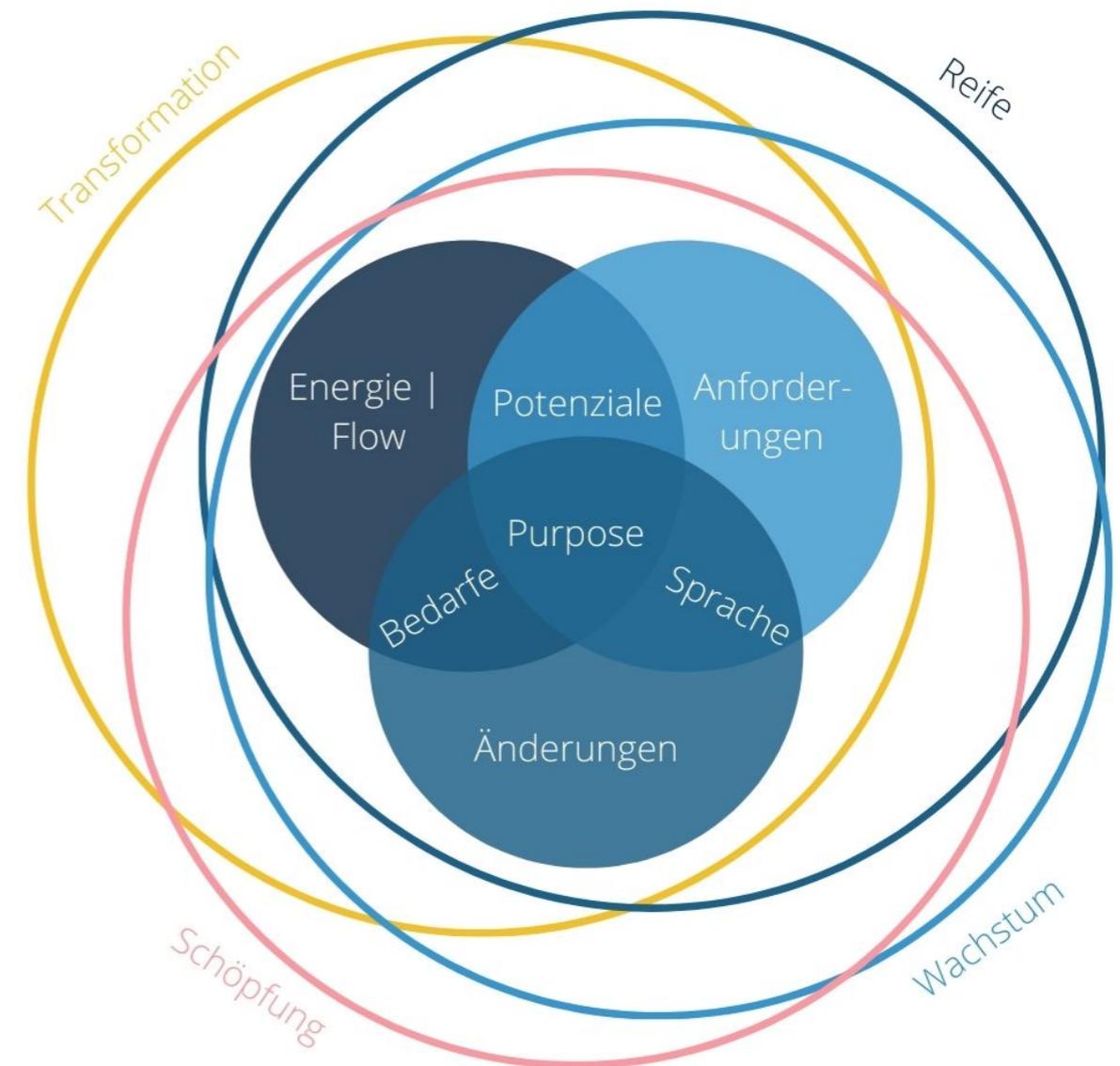
## Die neue Mitte

Organisieren sich Unternehmen mit Hilfe des FlowP∞B®s entsteht ein natürlicher Fluss des nachhaltigen Wachstums, nach innen und nach aussen. Sind der Sinn und Zweck des Unternehmens definiert, können daran die Kernangebote des Unternehmens mit Leichtigkeit abgebildet werden. So ergibt sich ein Potenzialbedarfsfeld des Unternehmens, dass mit den richtigen Potenzialen verbunden werden möchte.

Nach dem wir alle Strukturen im Verlauf des bisherigen Buches aufgebrochen haben, stellt sich natürlich die Frage: Wie kann die Potenzialorientierung im Unternehmen tatsächlich abgebildet werden?

Gehen wir dazu gedanklich in natürliche Abläufe: Potenziale entstehen und zeigen sich immer aus der Mitte heraus. Dabei bietet uns die Natur wieder die besten Anhaltspunkte, wie das Spinnennetz. Im Spinnennetz fokussiert sich auch alles aus der Mitte heraus, läuft darin zusammen und alles ist mit allem verbunden. Eine weitere Basis bildet unser Blutkreislauf, in dem sich in der Mitte unser Herz befindet, dass den Lebenspuls vorgibt. Unser Herz ist über den Blutkreislauf mit dem Gesamtsystem, wie den Organen und allen weiteren Körperteilen verbunden.

Aus diesen beiden Gedanken heraus ist folgende Organisationsform entstanden, wobei wir uns erst einmal auf das Innere, das P.E.C fokussieren:



© Nadja Forster

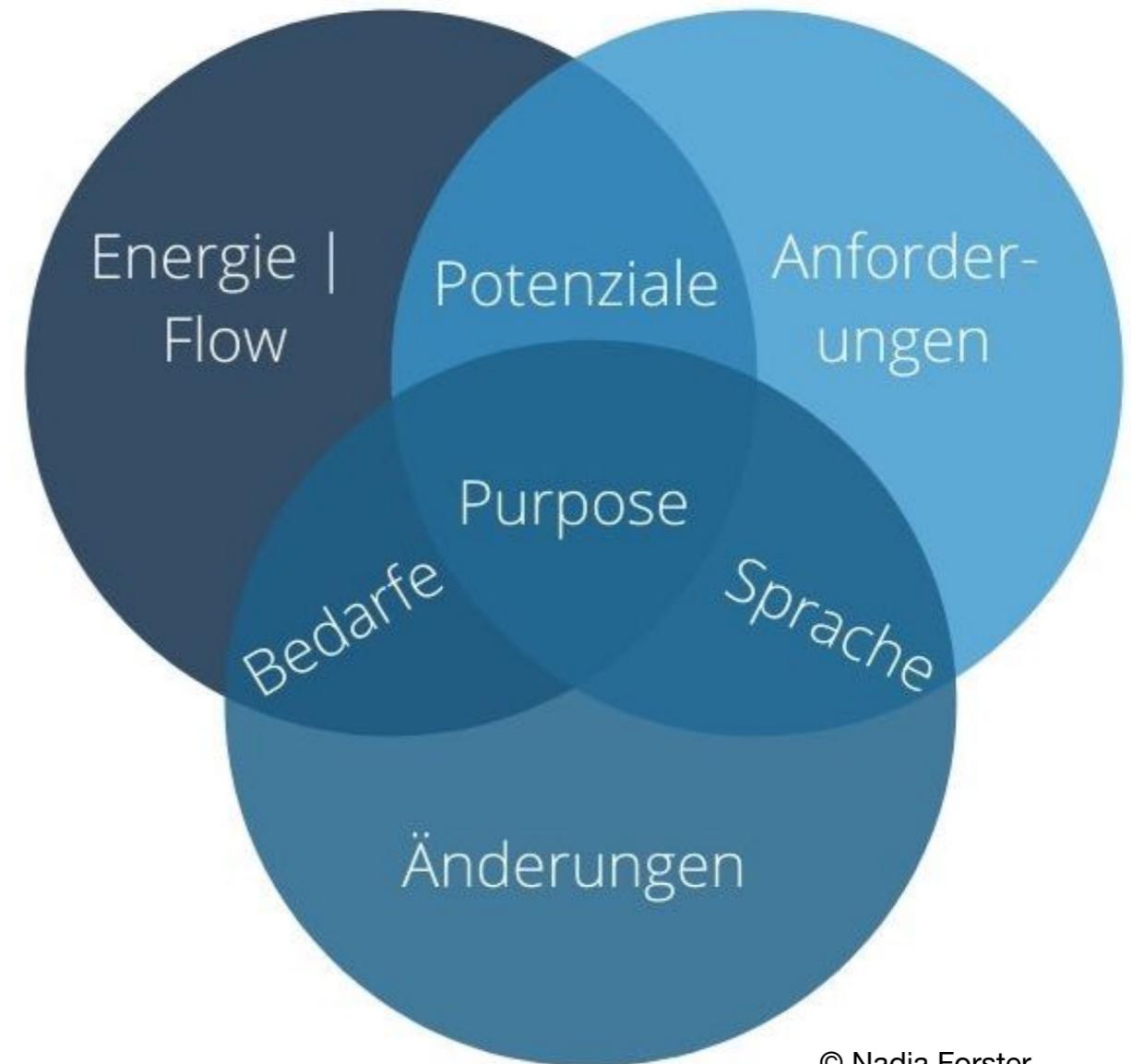
## Das P.E.C - Potential Enabling Center

Das P.E.C (Potential.Enabling.Center) bildet in der Mitte die Grundlage, wie das Herz, wo immer alles zusammenfließt und von dort aus auch wieder die neuen Entwicklungsschritte angestoßen werden. Dabei entsteht der Flusslauf von innen nach aussen: alle Informationsteilchen laufen in der Mitte zusammen, matchen sich neu und durchlaufen im Anschluss die nächsten Entwicklungsschritte, wodurch sich wiederum neue Möglichkeitsräume ergeben. Diese Informationen fließen wieder über die Mitte in die nächste Entwicklung.

Dabei sind in dem P.E.C nicht nur Vertreter:innen der klassischen Geschäftsführung, Strategie und HR mit dabei, sondern alle Interessierten, die den potenzialorientierten Grundgedanken des Unternehmens unterstützen, also fach- und funktionsübergreifend, egal welcher bisherigen Erfahrungswelten.

Denn wir haben keine klassischen Funktionen mehr, sondern Menschen, die einen Wegabschnitt, bezogen auf ein gemeinsames Ziel, verfolgen und sich sowohl einbringen als auch weiterentwickeln möchten.

Deshalb gibt es im Rahmen des P.E.Cs keine Funktionsbeschreibungen sondern 7 Perspektiven und Blickwinkel, aus denen heraus die Unternehmensschwingung angetrieben wird.



© Nadja Forster

Basis des P.E.Cs

## Perspektiven & Blickwinkel des P.E.Cs

### Perspektive 1: Purpose

Wie bereits angesprochen, ohne wahrhaftige Grundlage, also dem Unternehmens-Purpose, der sich aus dem Ursprungs-Kerngedanken des Unternehmens zusammensetzt und damit die Ursprungs-DNA darstellt. Dieser Ursprungsgedanke bleibt im Kern immer gleich, nur das Umfeld und damit das „WIE“ passen sich mit der Zeit an.

Deshalb ist es auch so wichtig, dass sich alle Beteiligten des eigenen Purposes immer bewusst sind, denn der ist ausschlaggebend für die Wegrichtung.

### Perspektive 2: Potenziale

Ist die Wegrichtung des Unternehmens klar, helfen die Potenziale des Unternehmens auf dem Weg zu bleiben, zeigen also die Wegrichtung an. Da Potenziale immer die künftige Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen, sind sie wunderbare Orientierungspunkte, zu was das Unternehmen im jeweiligen Zeitabschnitt fähig ist. Passend zu den Unternehmenspotenzialen braucht es dazu dann die entsprechenden Umsetzungspotenziale, also die Potenzialträger, die den Purpose des Unternehmens mit gestalten und umsetzen möchten. Somit treffen immer zwei Systeme (Unternehmen und Mensch) in ihren individuellen Entwicklungsschritten aufeinander. Deshalb ist es eben nicht nur wichtig die bisherigen (überwiegend fachlichen) Fähigkeiten zu erfahren, sondern die Matching-Orientierung basiert auf den Potenzialen im Gesamtbild.

Alle weiteren Potenziale und damit Möglichkeitsräume ergeben sich aus dem Zusammenfluss vom Purpose, den Bedarfen, der vorhandenen Energielevel, der Sprache, Anforderungen und der Einwirkungen aus dem Aussen, und der entsprechenden zyklischen Phase, denn alles ist immer miteinander verbunden.

## **Perspektive 3: Bedarfe**

In dieser Perspektive sind die unterschiedlichsten Bedarfe zu berücksichtigen, nämlich die aller Beteiligten und Systeme gleichermaßen. Wie sich Bedarfe zusammensetzen, lesen Sie gerne nochmal ein paar Seiten vorher.

## **Perspektive 4: Sprache**

Wie bereits angesprochen, haben wir mehrere Sprachebenen, die uns zur Verfügung stehen und wir allesamt beachten dürfen, wenn wir das vollständige Potenzial der Menschen, aller Stakeholder und des Unternehmen nutzen wollen.

## **Perspektive 5: Energie | Flow**

Unser Energieniveau ist nie gleich. Und damit auch das des Unternehmens. Um jedes System im Flow zu halten, braucht es die Balance von aktiven und passiven Phasen gleichermaßen, damit sich das Energielevel wieder herstellen kann. Wie bereits angesprochen, geht es dabei nicht nur um die Ruhephasen am Feierabend, Wochenende und auch im Urlaub, sondern das Einlassen auf den jeweiligen persönlichen Rhythmus eines jeden Systems und damit das (Ur-)Vertrauen, dass alles seine Ordnung hat.

## **Perspektive 6: Anforderungen**

Da wir als Systeme nicht alleine agieren, gibt es in unserer Gesellschaftsform immer irgendwelche Anforderungen, die erfüllt werden wollen. Um den Gesamtfluss dauerhaft zu gewährleisten, gilt es diese Anforderungen entsprechend mit aufzunehmen und im Sinne des Purpose, der eigenen Potenziale, den Bedarfen und des eigenen Flusses für die kommenden Entwicklungsschritte mit einfließen zu lassen.

## **Perspektive 7: Änderungen**

Da sich stetig alles entwickelt, fließen diese neu gematchten Informationsteilchen als Änderungen wieder zu uns zurück, die unsere eigene Systementwicklungen wieder weiter vorantreiben.

# 04 Das P.E.C - Potential Enabling Center

Im P.E.C fließt alles zusammen und bei diesen Perspektiven dürfen alle mitwirken, die einen Beitrag bzw. Information dazu teilen können. Es ist somit nicht mehr auf einzelne Personen in speziellen Abteilungen zugeschnitten, sondern alles fließt in der Mitte zusammen, um es dann wiederum in die nächsten Entwicklungsphase zu geben. Aus diesem zyklischen Verständnis ergeben sich die entsprechenden Aufgaben, in denen sich die einzelnen Potenzialgemeinschaften innerhalb des Unternehmens zusammenfinden.

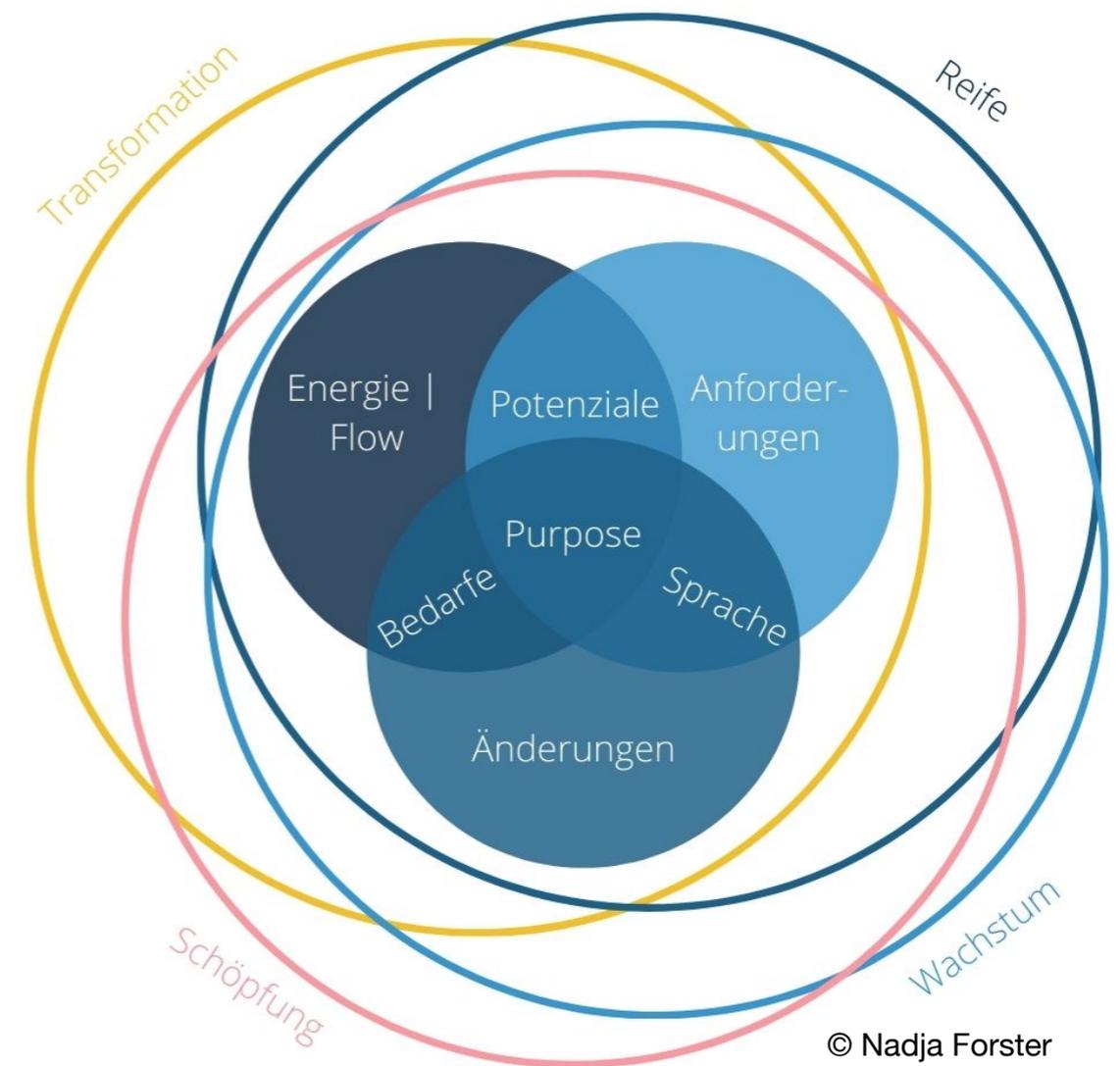
Vervollständigen wir nun das Organisationsbild zu FlowP $\infty$ B $\text{\textcircled{R}}$  mit den zyklischen Entwicklungsphasen:

**Aufgabenspektrum Schöpfen:** Hier bewegen sich alle Aufgabenteile eines Unternehmens, die mit dem Schöpfen zusammenhängen, wie z.B. kreative und innovative Aufgaben, Produkt- und Angebotsentstehung, Texten, Strategieumsetzungen, Botschaften, etc.

**Aufgabenspektrum Wachstum:** Wachstum geht immer in zwei Richtungen, nach innen & nach außen. Damit finden sich hier nicht nur Aufgaben des Vertriebs und der Kundenorientierung wieder, sondern auch die Schaffung der Möglichkeitsräume für die Potenziale.

**Aufgabenspektrum Reife:** Hier fließen sowohl alle Aufgaben mit rein, die routinemäßig ablaufen, der Abarbeitung dienen als auch der Balanceerhaltung von Systemen, wie das Erkennen von Status-Quos, Coachings, Gesundheitsthemen, etc.

**Aufgabenspektrum der Transformation:** Sind uns die eigenen Wachstumsschritte wieder bewusst, können sich die nächsten Entwicklungsschritte einstellen. Dabei geht es darum alles loszulassen, was dem System nicht mehr dienlich ist: das betrifft das (wertschätzende) Loslassen hierbei unterstützen, damit wieder Platz für neues wird, sind nun gefragt: Off-Boarding, Change Management, etc.



## 04 Das P.E.C - Potential Enabling Center

Sie merken schon: Hierbei geht es weder um Hierarchien sondern alles folgt dem natürlichen Wachstumsfluss. Auch finden sich keine abgetrennten Abteilungen wieder, sondern aus den Aufgaben ergeben sich Potenzialgemeinschaften, die jederzeit ihre Impulse zu den aktuell offenen Aufgaben beitragen können und sie dabei umsetzen.

Damit kann auch jeder Mensch seinem jeweilig tagesaktuellen Fluss und damit den Aufgaben folgen, die an dem jeweiligen Tag leicht von der Hand gehen. Gleichzeitig hat jeder die Möglichkeit sich in den unterschiedlichen Aufgabenfeldern auszuprobieren, denn es gibt keine strikten Zuordnungen mehr. Die Potenziale können sich weiterentwickeln, und auch fachlich wachsen.

Was es dafür braucht? Offenheit & Transparenz von dem was im Unternehmen gerade geschieht und wo es den jeweiligen Input gerade braucht. Diese Transparenz & Koordinationsaufgaben ergeben sich sowohl über das P.E.C als auch die natürlichen Wachstumszyklen und sorgen für den aktuell richtigen Fluss der Potenziale im Unternehmen.

Aus Potenzialsicht obliegt es dabei den Menschen selbst, jeden Tag den eigenen Energiestatus, den Flowzustand nach dem eigenen Biorhythmus sowie die Potenzialgesinnung mit kundzutun. Da sich jeder Einzelne immer in seinem eigenen Rhythmus befindet, wird es auch nie die Situation geben, dass einzelne Aufgabenspektren nicht berücksichtigt oder erfüllt werden.

**FLOWP<sub>∞</sub>B® BESCHREIBT SOMIT DEN POTENZIAL-FLUSS IM NATÜRLICH,  
ZYKLISCHEN VERLAUF.**

## 04 Das Matching

Alle Informationsteilchen, die aufeinander treffen, matchen, daher schauen wir uns das Matching, im Unternehmenskontext an sich, noch genauer an: Grundsätzlich gilt jedes Aufeinandertreffen von Informationsteilchen an sich als „Matching“, denn zwei Frequenzen treffen aufeinander und gehen dabei in eine neue gemeinsame Schwingung über, stossen sich, oder verhalten sich neutral zueinander. Welcher Zustand sich einstellt, hängt immer von den jeweiligen Frequenzschwingungen ab. Ein erfolgreiches Matching ist es dann, wenn sich aus dem aufeinandertreffen ein kompletter Wachstums- und Entwicklungszyklus einstellt. In jedem einzelnen Schritt kann sich durch Frequenzveränderungen oder Frequenzeinwirkungen die Schwingungen wieder verändern und der ursprüngliche Wachstumsprozess endet. Das merken wir an Projekten, die nicht weiterlaufen oder Ideen, die sich wieder im Sande verlaufen.

Das gleiche gilt auch im Rahmen des Matchings bei der Gewinnung von neuen Mitarbeitenden. Da der Fachkräftemangel nicht abreißt sondern im Gegenteil im gefühlten Maße zunimmt, nehmen wir dieses Matching als Beispiel: Das Potenzial-Matching dient in dem Fall dazu, dass intern die passenden Potenziale zusammenfließen können und gleichzeitig auch von extern die fehlenden Potenziale ins Unternehmen geholt werden.

Da hierbei die Rollenbilder als Grundlage dienen, stehen für das Matching andere Komponenten an erster Stelle.

Bei der Auswahl der (künftigen) Potenzialträger geht es neben dem Herausfiltern der Motivations- und Persönlichkeitsaspekten auch darum, die aktuellen Bedarfsrichtungen der Person dahingehend zu eruieren, ob sie sich in der gegenwärtigen Situation sowie kurz- und mittelfristig gegenseitig ins Wachstum bringen können. Das bedeutet, für jeden Menschen ist es wichtig die eigenen Bedarfe in Balance zu haben, genauso wie für das Projekt, die Abteilung, das Team, das Unternehmen selbst. Geht es um die gegenseitige Auswahl füreinander, ist es wichtig, dass sich die gegenseitigen Bedarfskonzepte ergänzen und für den gemeinsamen Zeitraum beiderseitig ins Wachstum bringen.

Bezogen auf den Auswahlprozess von Mitarbeiter:innen geht es nach der Vorauswahl erster Matchings im nächsten Schritt um das gemeinsame Kennenlernen. Anders als bisher, wo es hauptsächlich darum geht, wie ein Detektiv herauszufinden, ob jemand eine entsprechende Funktion erfüllen kann, ist es bei der Potenzialorientierung wichtig zu erkennen, dass es auch in der Wirtschaft um menschliche Beziehungen geht. Suchen wir also nach neuen Potenzialen, die zu den Potenzialbedarfen des Unternehmens passen, können Sie es sich wie bei einer neuen Partnerbegegnung vorstellen, nur eben ohne Romanze und Körperliches. Der Rest ist identisch. Es geht darum sich gegenseitig kennen zu lernen, zu verstehen, wie der andere tickt, sich zu beschnuppern, um herauszufinden, ob es für eine längere Beziehung bzw. für einen gemeinsamen Wegabschitt passen kann.

Erinnern wir uns doch an die Situationen, als wir unsere aktuellen oder letzten Partner kennengelernt haben. Wenn wir jemanden interessant finden, dann zeigen wir uns normalerweise von unserer besten Seite: Wir stellen viele Fragen, sind neugierig, versuchen herauszufinden, was die Person mag oder auch nicht, wie wir ihr vielleicht helfen können, was sie antreibt, woran sie richtig Spaß hat, was wir aber auch vermeiden müssen. Wir achten sehr darauf, was in einer Person steckt und ermutigen sie über sich hinauszuwachsen. Wir sind für sie da, hören zu und geben alles dafür, dass sie sich wohl fühlt.

Bei der Potenzialorientierung geht es also darum Begegnungsorte zu schaffen, also Orte, wo Menschen Spaß daran haben, sich zu begegnen und sich wirklich kennen zu lernen. Es muss dafür nicht immer der Besprechungsraum sein. Schaffen Sie gemeinsame Erlebnisse.

Dabei helfen keine Fragen, die zu 80% auf die Funktion abzielen. Zuerst geht es darum den Menschen kennenzulernen. In einem zweiten Schritt können dann die auszuführenden Rollen durch Aufgabensituationen herausgefunden werden, die beide Parteien gemeinsam durchlaufen. Das klappt bereits wunderbar beim gemeinsamen Kennenlernen, wenn man gemeinsam in ein Aufgabenumfeld hineinschlüpft und es zusammen erarbeitet. Dadurch entsteht weniger eine Prüfungssituation, die immer nur eine Seite zu meistern hat, sondern beide Parteien können sich spielerisch einbringen, Ideen austauschen und durch ein gemeinsames Interagieren kennenlernen.

Ja, auf den ersten Blick mag es aufwendiger wirken, doch im Grunde geht es darum eine gute und gemeinsame Arbeitspartnerschaft aufzubauen und zu entwickeln, bei der sich beide Parteien ins Wachstum bringen. Für die Zahlenmenschen unter uns eine weitere wichtige Info: Eine Fehlentscheidung<sup>(15)</sup><sup>(16)</sup> kostet gut ein Bruttojahresgehalt. Ein weiterer Grund, der den Aufwand rechtfertigt. Denn umso mehr wir in die Auswahl der richtigen Potenziale stecken, desto mehr Möglichkeiten ergeben sich daraus wiederum für das Unternehmen.

Kommen wir zu einem weiteren Paradigmenwechsel: In der Suche und Auswahl von neuen Kolleginnen und Kollegen geht es um das Matching von Potenzialen und nicht um die Besetzung von Funktionen. Haben sich passende Potenziale gefunden, müssen sie auch richtig integriert werden. Dabei ist es vor allem wichtig zu erkennen, auf welche anderen Potenziale trifft die neue Kollegin oder der neue Kollege in dem Unternehmen. Umso mehr hier die Verbindung zwischen allen bisherigen und künftigen Potenzialen geschaffen wird, desto einfacher und wirkungsvoller können sich die Potenziale in ihrer Zusammenarbeit entfalten. Dazu kann bereits die Zeit vor dem

(15) [https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_service\\_fehlbesetzung.pdf](https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_service_fehlbesetzung.pdf)

(16) Laut Auswertung der IUBH sind nur ein Drittel der Deutschen Arbeitnehmer „goldrichtig“ im Job. Quelle: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/fehlbesetzung-zwei-drittel-der-deutschen-machen-einen-job-der-nicht-zu-ihnen-passt/19923882-2.html>

eigentlichen Start im Unternehmen genutzt werden. Zusätzlich ist es auch wichtig für die neue Kollegin / den neuen Kollegen, den Sinn und Zweck des Unternehmens zu verstehen und wie er oder sie zur Erfüllung dieses Sinns und Zwecks beitragen kann. In den Onboardingsgesprächen im Rahmen der Einarbeitung wird für jede neue Kollegin und jeden neuen Kollegen gemeinsam ein Potenzial- und Karrierefahrplan, anhand der gematchten Potenziale, erstellt, damit sich die neue Person mit Leichtigkeit integrieren und ihre Beiträge für das große Ganze leisten kann, im ganz persönlichen Flow.

Nutzen wir diese Matching und damit Potenzial—Ordnung in den Unternehmen sind klare und langfristige Entwicklungspläne möglich, was nicht nur der Vorbereitung von Potenzial-Entwicklungsmaßnahmen dienlich ist, sondern den (zukünftigen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klare Entwicklungsperspektiven bietet. Damit wird Entwicklung auch ausserhalb typischer Karrierewege, also in fluiden Karrieremodellen möglich.

### **Fluide Karriereentwicklungen im Unternehmen**

Kennen wir die Bedarfe und Potenziale der Mitarbeitenden, lassen sich viel einfacher Karriereperspektiven aufzeigen, weil sie nicht mehr nur auf bestimmte Fachbereiche oder Funktions- und Hierarchiestufen aufgebaut sind, sondern weil durch die Schaffung von Potenzial-Settings in Unternehmen ganz andere Möglichkeiten entstehen. Kommt dann der Aspekt der Bedarfe noch zum Tragen, verschwindet automatisch der Druck, dass bis zu einem bestimmten Lebensalter eine bestimmte Karrierestufe erreicht sein muss, um gesellschaftlich erfolgreich zu sein.

Für Frauen wird es einfacher die Auszeit, z.B. aufgrund von Babypausen oder auch grundsätzlich von Elternzeit in die Karriereentwicklung mit einzubauen, denn die Entwicklung richtet sich nach den individuellen Potenzialen und Bedarfen und nicht mehr nach hierarchischen Gepflogenheiten. Schließlich ist auch die Gründung einer Familie Teil der Potenzialentwicklung. Dadurch wird alles lebendig und fließend, kann sich also in alle Richtungen bewegen, weil die aktuellen Bedürfnisse wiedergespiegelt werden. So sind die bisher gedachten Rückschritte keine Rückschritte mehr. Denn wenn es um die Entwicklung von Potenzialen geht, braucht es auch das richtige Setting. Findet sich das nicht in dem aktuellen Übungsfeld, dann in einem anderen, ohne Gesichtsverlust, ohne das Gefühl, etwas aufgeben zu müssen.

## 04 Fluide Karriereentwicklung

Damit Potenziale in den nächsten Entwicklungsschritt gelangen, müssen sie, wie bereits in Kapitel 2 angesprochen, transformieren. Dabei bedeutet Transformation nicht etwas zu verlieren, sondern etwas loszulassen, was seinen bisherigen Zweck erfüllt hat, damit etwas Neues entstehen kann. Dabei ist das Alte nicht weg, sondern verändert seine Energiebasis & entwickelt sich in einen neuen Zustand. Die Potenzialtransformation ist damit ein natürlicher Entwicklungsprozess, der mit Leichtigkeit stattfinden kann, für jede Partei. Auch hier hilft wiederum ein Potenzial- & Karrierefahrplan, der klare Entwicklungswege aufzeigt, die sich natürlich aufgrund von Bedarfsänderungen leicht anpassen lassen.

Werden diese Potenzialentwicklungsschritte sowohl von den Mitarbeitenden selbst als auch von den Unternehmen ignoriert, steigt das Frustpotenzial, damit auch der innere Widerstand, was bis hin zur (inneren) Kündigung reichen kann.

Das FlowP $\infty$ B® ermöglicht somit fließende Bewegungen für alle Beteiligten, die sich an der Potenzialentwicklung und an den Bedarfen sowohl des Unternehmens als auch der einzelnen Mitarbeitenden ausrichtet. Das fließende ermöglicht ein flexibles Agieren auf jegliche Änderungen und bringt die Potenziale zusammen, die gerade in dem Moment zusammengehören und eben auch nicht mehr, denn für beide Seiten ist die Wegrichtung klar.

Dieser Fluss ermöglicht dann als weiteren Baustein flexiblere und bedarfsorientiertere Gehaltsgefüge. Die Gehaltsgrundlage ist die Erfüllung von Rollen, die automatisch eine Verantwortlichkeit in sich trägt. Denn sobald jemand in seiner Rolle die Verantwortung sieht, können die Entwicklungs-Ergebnisse ohne weiteres gemessen werden. Mit der Potenzial-Betrachtung hängen die variablen Anteile auch nicht mehr zum Großteil an den betrieblichen Ergebnissen, sondern am Wachstum für andere sowie an der eigenen Potenzialentwicklung. Das schließt nicht nur das Wachstum des Unternehmens mit ein, sondern die Verantwortlichen sind ganz aktiv am Erfolg der Weiterentwicklung des Teams und an den Beiträgen zur Potenzialfindung & -entwicklung im Unternehmen beteiligt. Umso mehr Potenziale sich zeigen, desto mehr Möglichkeiten stehen dem Unternehmen zur Verfügung, und damit auch mehr Erfolg.

Nimmt man in die Gehaltsrechnung nun noch die Balance und die Bedarfsorientierung der einzelnen Mitarbeitenden, kann hieraus ein bunter Strauss an Zusatzbenefits geschaffen werden, die sich die Mitarbeitenden idealerweise, je nach Bedarf und Lebenssituation, selbst und modulartig zusammenstecken dürfen.

Karriere bekommt somit eine andere Bedeutung. Karriere ist nicht mehr das Erklimmen von Funktionstiteln, sondern die Absolvierung der aktuell anstehenden Entwicklungsschritte der eigenen Potenziale, innerhalb eines eigenen Purposes, der am Ende erreicht werden soll. Vergleichbar mit einer Abenteuerreise, bei der man selbst als Arbeitgeber ein kleineres oder größeres Zwischenziel darstellt und dabei hilft die Purpose-Entwicklung mitzutragen. Da beide Seiten die Aufgabe der Erfüllung des eigenen Purpose im jeweiligen Einklang verfolgen, entsteht dadurch automatisch eine Begegnung auf Augenhöhe. Wie lange der jeweilige gemeinsame Weg(abschnitt) ist, hängt von den Möglichkeiten der jeweiligen Entwicklungsschritte ab.

## Fazit

Sollen die Potenziale die neue Grundlage im eigenen Unternehmen werden, reicht es jedoch nicht aus, nur Teilbereiche oder Teilaspekte an den bisherigen Strukturen anzupassen. Es ist eine komplett andere Denk- und Handlungsausrichtung, die alle Bereiche und bisherigen Muster des Unternehmens verändert. Eine neue Unternehmenswelt entsteht.

Entscheidet sich ein Unternehmen für die Potenzialorientierung, dann wird es die künftigen Veränderungen mit viel mehr Leichtigkeit erleben, da der Kern im Inneren sowohl des Unternehmens als auch bei den einzelnen Mitarbeitenden im Grunde gestärkt ist, so dass flexibel und nach Bedarf auf die Änderungen im Aussen reagiert und agiert werden kann.

Gehen Sie den Schritt in Richtung potenzialorientiertes Unternehmen, dann unbedingt gemeinsam. Holen Sie die Menschen im Vorfeld dazu ab und fangen Sie bereits mit diesem Schritt an, den Potenzialgedanken in Ihrem Unternehmen auszuprobieren.

Für alles weitere finden Sie im folgenden Kapitel 4 die Bausteine, die Sie brauchen, um dem Unternehmen zu helfen, alle vorhandenen Potenziale im Unternehmen zu aktivieren und das Unternehmen auf den Potenzial-Fokus auszurichten.

# **KAPITEL 05**

## **Bausteine für ein potenzialorientiertes Unternehmen**

## **Basis: Initiierung eines P.E.Cs (Potential-Enabling-Centers)**

Um die Potenzialausrichtung Ihres Unternehmens zu starten, brauchen Sie interessierte Personen, die an der Zielerreichung mitwirken möchten, abteilungsübergreifend, idealerweise aus allen Fachdisziplinen, unabhängig ihrer bisherigen Erfahrungen und Funktionszuordnungen.

Ist die initiale Kerngruppe gefunden, folgt ...

### **Schritt 1: Der eigene Purpose**

Werden Sie sich zusammen des eigenen Kerns wieder bewusst. Was treibt das Unternehmen von innen her wirklich an, also was macht den eigenen Unternehmensherzschlag aus? Wie passt auch dieser Herzschlag zu den Herzschlägen der Beteiligten?

### **Schritt 2: Status quo**

Die Beteiligten des P.E.Cs befassen sich damit, idealerweise mit Hilfe von Potenzial-Analysen, auf welcher Stufe der Potenzialorientierung das Unternehmen aktuell ist, wo die Potenziale bereits im Vordergrund stehen, welche Kräfte bereits freigesetzt werden können und wo ein Umdenken erforderlich ist.

Was sind auch die Abläufe und Prozessschritte, die den Potenzialfluss unterstützen oder auch verhindern.

# 05 Bausteine für ein potenzialorientiertes Unternehmen

## Schritt 3: Gemeinschaftliches Wachstum

Definieren Sie für sich den Begriff Wachstum in einer Potenzialgemeinschaft neu. Was bedeutet wahrhaftiges Wachstum in Ihrem Unternehmen und was brauchen Sie alles, um alle Beteiligten (alle Stakeholder, wie Kunden, Externe, Abteilungen, Teams, Mitarbeitende usw.) ins Wachstum zu bringen? Wie kann eine potenzialorientierte Zusammenarbeit stattfinden? Was unterstützt den gemeinschaftlichen Flow? Welche Ordnung braucht es, damit der Potenzialfluss gewährleistet ist?

## Schritt 4: Ihre Unterstützer

Wer & was kann Sie dabei unterstützen, die Potenziale als Unternehmensbasis zu implementieren? Welche Tools, Methoden und Hilfsmittel helfen Ihnen dabei, dass sich der Fokus der Menschen auf den Potenzialen halten kann?

Welche Abläufe und wiederkehrenden "Rituale" brauchen Sie im Unternehmen, damit sich der Potenzialfokus manifestiert? Wer kann Ihnen auch dabei helfen, dieses zu schaffen.

## Schritt 4: Entwicklung

Schaffen Sie den Raum für natürliche Entwicklung für die Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit, die Geschäftsentwicklung und das Unternehmen selbst. Die Potenziale zeigen dabei immer die aktuelle Weg- und Entwicklungsrichtung.

## Schritt 5: Schaffen Sie sich Ihre Potenzialgemeinschaft

Die angestrebte Potenzial-Unternehmensgemeinschaft ist die Vorstellung einer gemeinsam gelebten Zukunft, die erreicht werden soll. Orientieren Sie sich an den Perspektiven des P.E.Cs sowie den zyklischen Wachstumsphasen. Fragen Sie sich dabei: Wie sollen sich die Beteiligten der Gemeinschaft damit fühlen? Welche angestrebte Zukunft soll zusammen erreicht werden? Damit schaffen Sie sich Ihr Gemeinschaftsgefüge.

Jeder Schritt beinhaltet die Einbeziehung aller Beteiligten. Sorgen Sie für Transparenz von Anfang an, egal ob sich bereits alle Teammitglieder an der Transformation beteiligen. Gehen Sie keine Schritte vorwärts, wenn nicht alle die Schritte verstanden haben. Erwarten Sie nicht, dass sofort alle mit an Bord sind und sich darüber freuen. Denn mit und während dieser Entwicklung werden viele Ängste und Unsicherheiten entstehen, die es ernst zu nehmen und aufzulösen gilt. Damit sind Sie auch schon mitten in der Potenzialentwicklung. Die Entwicklung entsteht bereits während des Doings.



## Mein Weg zum potenzialorientierten Unternehmen

Für mich gab es mehrere Gründe den Weg des potenzialorientierten Unternehmens einzuschlagen:

- Das Unternehmenskonstrukt aus 3 Unternehmen mit all seinen Projekten sollte ohne Grenzen ineinanderfließen und ohne große bürokratische Hürden miteinander verwoben werden (natürlich unter Einhaltung aller gesetzlichen Verpflichtungen).
- Die Vernetzungsmöglichkeiten der einzelnen Projekte sollte für jeden klar ersichtlich sein und werden, ohne dass man immer wieder von neuem anfangen muss, mit den Erklärungen.
- Ich habe als klassische Geschäftsführung keine Lust, dass immer alles von mir abhängig ist und ich wollte schon immer das ganze Team an allem beteiligen. Ich habe kein Interesse daran, oben „alleine“ zu agieren. Doch der kooperative Führungsstil ist mir zu begrenzt und zu wenig in der Umsetzung. Ich bin keine klassische Führungskraft und will es auch nicht sein. Was ich will: mit anderen Menschen zusammen Dinge erschaffen und dafür braucht es andere Organisations-Modelle.
- Ich mag es, wenn Menschen sich ausprobieren können und ich ihnen beim wachsen zusehen kann.
- Ich will einfach sehen, was möglich ist, wenn es keine Grenzen gibt.
- Das typische Leistungsprinzip mit dem klassischen Businessalltag hat mich genervt.

Die Anfänge waren anders als gedacht: Mit der Haltung, der Purpose ist ja sowieso klar, braucht es nur ein paar Termine um den Status-Quo zu eruieren und dann das bisherige an das neue anzupassen. Ja, es wird zu Veränderungen kommen, was bedeutet, dass manche mitgehen, andere eher Probleme damit haben und dafür einfach ein paar Gespräche notwendig werden. Und in einem guten halben Jahr ist dann alles getan.

Doch ich muss echt sagen, weit gefehlt. Angefangen hat es bereits damit, dass der Purpose doch nicht so klar war, da wir uns vorher nie in der Tiefe wirklich Gedanken gemacht hatten. Wir haben uns in dem Prozess erstmal so wirklich kennengelernt, was auch mehrere Runden gedauert, hat, denn auch wenn man die Antworten hat, versteht man sie erst mit der Zeit.

Danach ging es erstmals ums Aufräumen und damit meine ich echt alles: unsere Gedanken, die eigenen Haltungen, das bisherige Verständnis von Dingen. Es hatte sich so viel eingeschlichen bzw. vieles von dem was bisher „normal“ war, zählte auf einmal nicht mehr, weil die Zusammenhänge ganz anders sind. Das brauchte Zeit und auch mehrere Runden.

## Mein Weg zum potenzialorientierten Unternehmen

Wir sind jetzt seit zwei Jahren dabei uns in dem Sinne aufzustellen. Die Basis dafür haben wir geschafft. Alles steht nun so auf den Beinen, wie wir uns das auch vorgestellt haben bzw. es erahnt haben, denn mit dem was wir jetzt wissen zu damals ist es nochmal viel mehr geworden, was wir uns gar nicht ausdenken hätten können.

Es ist ein anderes arbeiten. Alles passiert gleichzeitig. Klar haben wir auch viel Zeit für die interne Umstellung gebraucht und brauchen wir auch immer noch, doch alles läuft irgendwie parallel. Die neuen Blickwinkel mischen sich in den bisherigen Alltag mit ein und alleine anders auf die Dinge draufzuschauen, stößt die Veränderungen an. Es ist nicht wie bei einem Kurs, den man einmal macht und dann weiß man wie es geht. Wir lernen Tag für Tag dazu, beobachten uns selbst, unterstützen uns gegenseitig, falls sich mal wieder alte Muster zeigen. Manchmal nervt es auch richtig, vor allem, wenn man das Gefühl hat, dass die Themen ja schon klar bzw. bearbeitet worden sind und sich die Dinge wie im Kreise drehen, zumindest fühlt es sich so an, um dann festzustellen, verdammt, es gab einfach nochmal was zu lernen, noch ein Blickwinkel, der bisher noch nicht beachtet war.

Die Prozedur ist langsamer, doch nur augenscheinlich, denn alles entwickelt sich gleichermassen auch in der Tiefe, was für die Projekte eine ganz andere Gewichtung und auch Basis bringt. Es ist sichtlich eine Stabilität spürbar, deren Gesamtwachstumsstärke noch gar nicht greifbar ist und trotzdem wissen wir, dass alles passt und auch zukünftig erfolgreich sein wird. Wir arbeiten anders: jeder mit seinem Rhythmus. Doch nichts bleibt liegen, ganz im Gegenteil, die Dinge kommen in einem ganz anderen Tempo voran, dass wir in dem Maße gar nicht im Detail planen können und trotzdem ergeben sich die Dinge einfach.

Was uns gut gelungen ist: wir haben von Anfang an immer offen über alles gesprochen und das war auch enorm wichtig. Jeder ist in die gleichen Prozesse eingetaucht und so konnten wir uns auch gegenseitig unterstützen. Das drüber reden ist unabdingbar, egal wo jemand gerade steht. Es ist nie jeder auf dem gleichen Entwicklungsstand, was auch hilft, denn so denkt man auch selbst immer wieder über die eigenen Veränderungen nochmals nach und kommt wieder auf neue Antworten.

Unser bisheriges Ergebnis: Wie gesagt, wir sind noch mittendrin, doch ist es rein von dem Gedanken der „Unternehmensstruktur“ noch besser als ich es mir vorgestellt hatte, die gegenseitigen „Beeinflussungen“ sind immer gleich ersichtlich und jeder Gedanke hilft so gut wie jedem Projekt gleichermassen. Wir tauschen uns über alles immer aus und verwenden auch entsprechende Tools, dass immer alles

## Mein Weg zum potenzialorientierten Unternehmen

für jeden ersichtlich ist.

Wir sind viel entspannter beim Arbeiten, obwohl wir an mehr Dingen arbeiten als früher, weil sich einfach die Möglichkeiten ergeben. Auf die Situation, dass jeder in seinem eigenen Rhythmus arbeitet, war ich echt gespannt, ob das wirklich klappen kann und ich wurde positiv überrascht. Wir hatten auch vor der C-Krise schon im Home-Office gearbeitet, doch sich wirklich auf den eigenen Rhythmus einzulassen brachte nochmal ganz andere Ergebnisse, auch qualitativ.

Vom Zeitpunkt her hatten wir es gut getroffen, denn wir haben kurz vor der C-Krise mit der Umstellung angefangen und konnten die „Auszeiten“ dafür nutzen. Da sich die Krise auf unsere Finanzen definitiv ausgewirkt hatte, kann ich jetzt leider keinen Vergleich ziehen, ob sich die finanzielle Lage während der Anfangszeit der Umstellung anders entwickelt hätte.

Alles in allem hat es sich mehr als gelohnt, für alle Beteiligten, auch für unsere Kunden, denen wir nun mehr anbieten können, wir grundsätzlich auch ganz andere Kunden ansprechen können, weil durch die Vernetzung noch ganz andere Möglichkeiten sichtbar geworden sind. Unser Auftreten hat sich nochmal mehr gefestigt, womit wir Menschen überzeugen, die uns diese Dinge vorher nicht zugetraut haben. Wir sind dadurch auch krisenfester geworden, weil wir mehr Spielraum haben.

Seit wir auch an uns arbeiten und über die Veränderungen auch sprechen, ziehen wir auch Menschen an, die mit uns zusammenarbeiten wollen, weil sie unseren Weg spannend finden. Wir mussten seit dem keine Stellenausschreibung machen, weil wir mit den passenden Menschen in Kontakt gekommen sind. Was jedoch wichtig ist, bei der Auswahl wirklich auf den Menschen zu achten, denn passt die gemeinsame Basis nicht, kann die Person fachlich noch so gut sein, es funktioniert einfach nicht. Da hilft dieser Matching-Ansatz echt weiter.

Wir stehen nun vor den nächsten Wachstumsschritten und sind gespannt, was uns weiter erwartet.

## Sind Sie bereit?

Mit dem FlowP $\infty$ B $\text{\textcircled{R}}$  haben Sie eine greifbare Alternative zu bisherigen Organisations- und Management-Konzepten, die Ihnen in der dynamischen Entwicklung des 21. Jahrhunderts vollumfänglicher dienlich ist.

Agilität bekommt damit eine ganz andere Basis und Sie erzeugen eine Sogwirkung, die Ihnen auch die passenden Argumente für Ihr Arbeitgebermarketing bringt.

Doch nun liegt es an Ihnen. Sind Sie bereit für eine interne Evolution? Sind Sie bereit vollumfänglich neue Schritte und Wege zu gehen und sich in den Fluss der neuen Dynamik zu begeben?

Lassen Sie es mich gerne wissen.

Ihre Nadja Forster

**ANHANG**

**UNSERE UNTERSTÜTZUNGSELEMENTE  
FÜR IHR POTENZIALORIENTIERTES  
UNTERNEHMEN**

## Übersicht

### Potenzial-Check

Sind Sie bereit für eine Potenzialbasis in Ihrem Unternehmen? Machen Sie den Unternehmens-Potenzial-Check und finden Sie heraus, wie potenzialorientiert Ihr Unternehmen bereits ist. Die Auswertung mit Orientierungsempfehlungen helfen Ihnen Ihren Weg zum potenzialorientierten Unternehmen zu gehen.

### FlowP∞B® Tools

Zu jedem Aspekt des FlowP∞B®s können wir Ihnen in gemeinsamen Online-Workshops Tools mit an die Hand geben, um Ihnen die Ausrichtung auf die Potenziale im (Unternehmens-)Alltag zu erleichtern.

### FlowP∞B® Begleitung

Sie wünschen sich eine kompetente Begleitung, die Sie bei einzelnen Aspekten oder dem gesamten Weg zum potenzialorientierten Unternehmen unterstützt? Sprechen Sie uns an.

### Zyklus-Programm

Sie wollen das zyklische in Ihrem Unternehmen mit integrieren, damit sich der Flow sowie die Potenziale vollständig entfalten können? Wir haben die passenden Angebote für Sie.

## Übersicht

### **FlowP∞B® Ausbildung**

Für die Potenzialausrichtung des Unternehmens braucht es nicht nur die richtigen Tools, sondern auch das passende Mindset, die Auflösung bisheriger Denk- und Handlungsmuster sowie die Aufbereitung neuer fließender Ordnungen und Prozessabläufe. Mit unseren FlowP∞B® Aus- und Weiterbildungen geben wir Ihnen alles an die Hand, was Sie dafür brauchen.

### **Signet: FlowP∞B® Company**

Mit unserem Unternehmens- und Arbeitgeber Signet setzen Sie als Unternehmen ein sichtbares Zeichen dafür, dass Sie sowohl potenzialorientiert aufgestellt sind als auch nachhaltig und zukunftsorientierte Denk- und Handlungsmechanismen im Unternehmen implementiert haben. Sowohl den bestehenden als auch zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigen Sie damit, dass Sie Wert auf Weiterentwicklung der Menschen sowie Sinnhaftigkeit legen.

Sie interessieren sich für eines oder mehrere unserer Unterstützungsangebote. Gemeinsam klären wir, welche aktuellen Schritte für Sie passend und auch an der Reihe sind. Melden Sie sich gerne bei uns unter: [kontakt@flowing.business](mailto:kontakt@flowing.business).

**ANHANG 2**

**LITERATURVERZEICHNIS**

- (1) VUCA: Laut VUCA-Expertin Melanie Vogel befinden wir uns in einem Zeitalter, in dem sich die Welt technisch radikalisiert, potenziert und sich sozusagen selbst überholt. VUCA steht dabei für: volatil, unsicher, komplexer und vielfältiger. Mehr dazu im Buch „Futability - Wie Sie Veränderungen und Transformation bewältigen und selbstbestimmt gestalten“, Vogel, M. (2016), Bonn: InnoLead Academy GmbH | Futability®, Melanie Vogel, VogelPerspektive GmbH, Februar 2016
- (2) Mehr dazu finden Sie im Buch IMAGO - Das universelle Gesetz der Transformation von Melanie Vogel und Nadja Forster, VogelPerspektive GmbH, März 2020
- (3) Mehr dazu finden Sie im Buch Empathyconomics® - Wirtschaft in Kohärenz von Melanie Vogel und Nadja Forster, VogelPerspektive GmbH, Dezember 2019
- (4) <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article205642035/Future-Talents-Report-2020-Was-die-Generation-Z-im-Beruf-erwartet.html>
- (5) Seit 2009 nehmen die psychischen Erkrankungen, dazu zählen Stress, Burnout, Depressionen, Angststörungen, etc stetig zu und sind seit damals um 40% gestiegen. Quelle: <https://de.statista.com/infografik/17797/die-haeufigsten-gruende-fuer-berufsunaefahigkeit/> sowie [https://www.dgppn.de/\\_Resources/Persistent/a2e357dac62be19b5050a1d89ffd8603cfdb8ef9/20201008\\_Factsheet.pdf](https://www.dgppn.de/_Resources/Persistent/a2e357dac62be19b5050a1d89ffd8603cfdb8ef9/20201008_Factsheet.pdf). Mit den langen Lockdownzeiten könne wir davon ausgehen, dass die Zahlen der psychischen Erkrankungen weiter zunehmen wird.
- (6) Bedürfnispyramide nach Maslow ist eine anschauliche Darstellung der Hierarchie menschlicher Bedürfnisse“; Quelle:<https://karrierebibel.de/beduerfnispyramide-maslow/>
- (7) Quelle Eisbergmodell: <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>
- (8) Mehr zu fließenden Unternehmen und Potenzialgemeinschaften finden Sie im Buch „Empathyconomics“ von Melanie Vogel und Nadja Forster, VogelPerspektive GmbH, Dezember 2019
- (9) IMAGO - Das universelle Gesetz der Transformation, Melanie Vogel & Nadja Forster, Vogelpersektive GmbH, 2020

- (10) Neurowissenschaftler, wie Daniel Kahneman & Amos Tversky, haben herausgefunden, dass wir Entscheidungen bereits 300 Millisekunden vor der Reaktion in unserem Bewusstsein (Neocortex) in unserem Limbischen System (Unterbewusstsein | Gefühlszentrum) treffen. Vgl. <https://www.websensation.ch/blog/neurowissenschaften-wir-entscheiden-weniger-bewusst-als-vermutet/>
- (11) „Der Sinn eines jeden Lebewesens auf der Erde besteht darin, die natürliche Ausgewogenheit allen Lebens auf der Erde aufrechtzuerhalten.“ Siehe Buch: „Der Goldene Schnitt der Ökonomie“ von Melanie Vogel und Nadja Forster, Vogelperspektive GmbH, 2020
- (12) Anmerkung Autorin: Zweckmäßig ist, was der Balance des Gesamtsystems dient.
- (13) Vgl. dazu auch Empathyconomics®, Melanie Vogel & Nadja Forster, VogelPerspektive GmbH, 2019
- (14) Empathyconomics®, Melanie Vogel und Nadja Forster, VogelPerspektive GmbH, Dezember 2019
- (15) [https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_service\\_fehlbesetzung.pdf](https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_service_fehlbesetzung.pdf)
- (16) Laut Auswertung der IUBH sind nur ein Drittel der Deutschen Arbeitnehmer „goldrichtig“ im Job. Quelle: <https://www.wiwo.de/erfolg/management/fehlbesetzung-zwei-drittel-der-deutschen-machen-einen-job-der-nicht-zu-ihnen-passt/19923882-2.html>

**ANHANG 3**

**ÜBER DIE AUTORIN**



## Nadja Forster

Sie ist Zukunfts- und Mehrfachunternehmerin, sie forscht zu den Themen Potenziale im Unternehmen sowie fließenden Organisationen, hat mit einer Kollegin ein Wirtschaftskonzept entwickelt, das auf Empathie beruht, ist Mehrfachautorin, Podcasterin und Vloggerin.

Was sie kreiert, setzt sie auch in ihren eigenen Unternehmen um und schafft damit Vernetzungen auf unterschiedlichen Ebenen gleichermaßen. Mit ihrer Potenzialbrille und ihrem Weitblick sieht sie bei Menschen und Organisationssystemen Möglichkeitsräume und macht immer wieder unmöglich geglaubtes möglich.



Stellen Sie sich vor: Alle Unternehmensbeteiligten bringen jeden Tag vollen Einsatz, ohne sich zu verausgaben. Ihre MitarbeiterInnen arbeiten in einem Innovationsumfeld, in dem sich die Ideen von ganz alleine entwickeln. Alle arbeiten Hand in Hand, ohne, dass sich jemand einschränken oder zurückhalten muss. Auch um die Krankenzahlen müssen Sie sich als Unternehmen keine Sorgen machen. Zu schön, um wahr zu sein?

Ein potenzialorientiertes Unternehmensumfeld macht es möglich, denn in einem Potenzial∞Umfeld fließt genau das zusammen, was in dem Moment zusammen gehört. Es bleibt immer alles in Bewegung. Jeden Tag findet Entwicklung und zyklisches Wachstum statt.

Die dynamischen Branchen-/Markt- und damit auch Wirtschafts- und Unternehmensentwicklungen im 21. Jahrhunderts brauchen Alternativen zu den bisherigen Organisations- und Personalkonzepten, die sich weitergehend an den Unternehmens- und Hierarchiestrukturen orientieren, die sich mit der Industrialisierung gebildet haben. Dabei beschränken wir nicht nur die potenziellen Möglichkeiten der Mitarbeitenden sondern auch die der Unternehmen selbst. Das kostet nicht nur Geld, Ressourcen und mögliche Gewinne, sondern die Unternehmen bescheren sich damit extra Aufwand und Konfliktherde, die unnötig sind.

FlowP∞B® ist ein Organisations- und Personalrezept für fließende Organisationen mit Fokus auf ein wahrhaftig natürliches und nachhaltiges Wachstum. Mit dem Fokus auf die Potenziale richten wir uns automatisch auf zukunftsgerichtete Möglichkeiten und Möglichkeitsräume aus. Damit werden nicht nur Talente angezogen, sondern ihnen wird auch eine fließende und bedarfsorientierte Entwicklung ermöglicht, die für alle Parteien Wachstum bedeuten.