



**Chefsachen** – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln

# Perspektivwechsel

## Unternehmensführung in einem ganz anderen Licht

**Dr. Ulrike Lehmann** Wie Kunst der Wirtschaft helfen kann, neue Wege zu gehen – **Manuela Greipel** Mit der weißen Schlange kopfüber ins Netzwerkkapital – Ein Märchen von heute? – **Patrick Großheim** Permakultur als Blaupause für nachhaltiges Wirtschaften – Eine ökonomisch-ökologische Perspektive – **Dr. Rachid El Bansarkhani** „Quantum-Management“ – Wie Quantenphysik unsere Denkweise verändern kann – **Mehr Perspektivwechsel?!** Ausgewählte Tools aus der neuen RKW-Toolbox „Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten“



# Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Jahresende lädt stets dazu ein, innezuhalten, Vergangenes zu überdenken und auch mal wieder einfach in die Ferne und schließlich auf das neue Jahr zu schauen. Ganz in diesem Sinne haben wir diese Ausgabe des Managementletters für Sie zusammengestellt und laden Sie ein, sich von den Autorinnen und Autoren in vermeintlich wirtschaftsferne Welten entführen und für Ihre künftige Unternehmensführung inspirieren zu lassen:

- **Dr. Ulrike Lehmann** zeigt, „Wie **Kunst** der Wirtschaft helfen kann, neue Wege zu gehen“ und, dass Kunstschaffende und Unternehmende mehr gemein haben, als es auf den ersten Blick scheint.
- Was Unternehmerinnen und Unternehmer aus **Heldenreisen und Märchen** für den unternehmerischen Alltag lernen können, beleuchtet **Manuela Greipel** anhand des Märchens „Die weiße Schlange“ der Brüder Grimm.
- Der „Observer Effekt“ und das Phänomen der „Quantenverschränkung“ sind Grundbegriffe der **Quantenphysik**. Dass sie auch komplexe unternehmerische Prozesse und Strukturen beschreiben können, erklärt **Dr. Rachid El Bansarkhani**.

- **Patrick Großheim** überträgt schließlich die Prinzipien der **Permakultur** auf Unternehmen und regt an, das Eigenleben Ihres Unternehmens genauer zu beobachten und daraus zu lernen.
- Für alle diejenigen, die beim Lesen Lust auf mehr Perspektivwechsel bekommen, haben wir am Ende eine kleine Auswahl passender **Tools und Übungen** aus unserer neuen Toolbox „Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten“ ergänzt.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre, ein frohes Weihnachtsfest und einen guten Rutsch in das neue Jahr.

Ihr RKW-Chefsachen-Team

*PS: Wir greifen auch grafisch den Perspektivwechsel auf und haben die Artikel mit verschiedenen optischen Illusionen versehen. Je nach Perspektive können Sie unterschiedliche Motive darin entdecken. Gelingt Ihnen der Wechsel?*



**Kathrin Großheim**  
k.grossheim@rkw.de  
06196 495-2813

**Sabine Erdler**  
erdler@rkw.de  
06196 495-3207

**Patrick Großheim**  
grossheim@rkw.de  
06196 495-3215

**Ute Juschkus**  
juschkus@rkw.de  
06196 495-3505

**Sascha Hertling**  
hertling@rkw.de  
06196 495-3211

**Alexander Sonntag**  
sonntag@rkw.de  
06196 495-3230

**Julia Rettig**  
rettig@rkw.de  
06196 495-3219



Seite 4  
Dr. Ulrike Lehmann

Wie Kunst der Wirtschaft helfen kann,  
neue Wege zu gehen



Seite 7  
Manuela Greipel

Mit der weißen Schlange kopfüber ins  
Netzwerkkapital – Ein Märchen von heute?

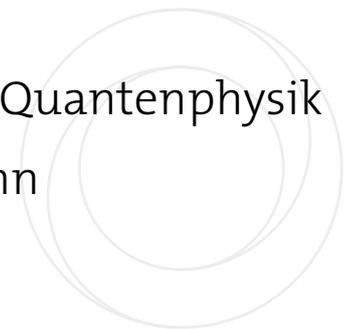


Seite 10  
Patrick Großheim

Permakultur als Blaupause für nachhaltiges  
Wirtschaften – Eine ökonomisch-ökologische  
Perspektive

Seite 13  
Dr. Rachid El Bansarkhani

„Quantum-Management“ – Wie Quantenphysik  
unsere Denkweise verändern kann

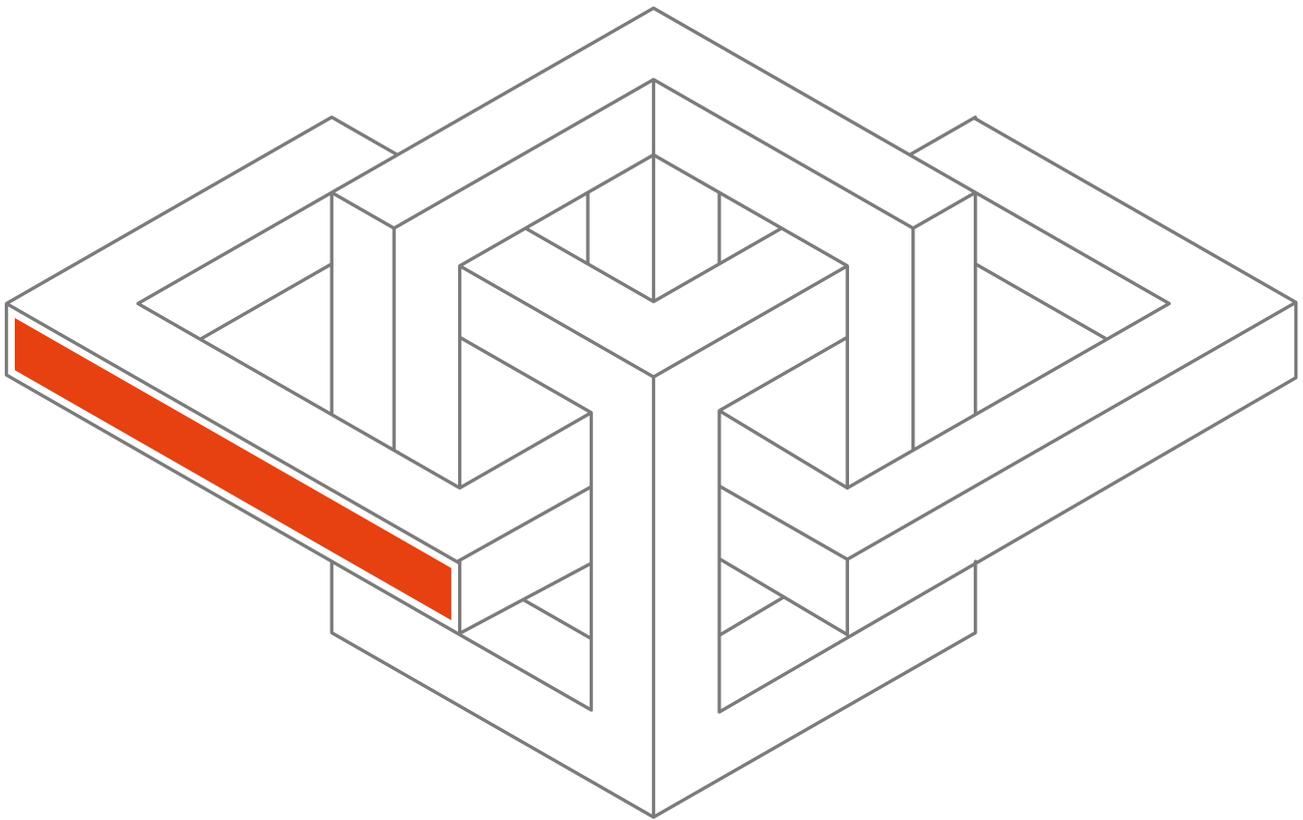


Seite 16  
Mehr Perspektivwechsel!?

Ausgewählte Tools aus der neuen  
RKW-Toolbox „Organisationsabenteuer  
erfolgreich bestreiten“



# Wie Kunst der Wirtschaft helfen kann, neue Wege zu gehen



**Dr. Ulrike Lehmann** ist promovierte Kunsthistorikerin und zertifizierte PR-Beraterin. Mit ART | COACHING begleitet sie Führungskräfte und Mitarbeitende zur Förderung von Kommunikation und Kreativität mit Kunst. Sie erarbeitet Kunstkonzepte für Unternehmen und hält zahlreiche Vorträge. 2017 erschien ihr Buch „Wirtschaft trifft Kunst. Warum Kunst Unternehmen gut tut“.

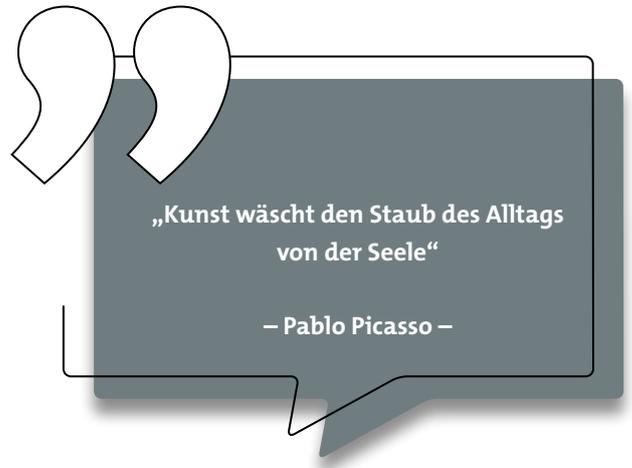
Kontakt: [lehmann@art-coaching.info](mailto:lehmann@art-coaching.info)

Wer von der Verbindung Kunst und Wirtschaft hört, denkt zunächst an Unternehmen und Banken als Geldgebende und Fördernde für Künstlerinnen und Künstler. Auf der einen Seite das Kapital, auf der anderen Seite der Freigeist. Das war tatsächlich eine sehr lange Zeit so. In der Renaissance war es die Medici-Familie, im Barock der Adel und im 20./21. Jahrhundert haben Unternehmen begonnen Kunst zu sammeln. Doch immer öfter, gerade in der heutigen New Work-Ära wird deutlich, wie sehr die Kunst auch der Wirtschaft helfen und nutzen kann.

Immer mehr Unternehmen suchen Schnittstellen zu anderen Bereichen, um einen neuen Spirit hineinzubekommen. In der „VUCA-Welt“ braucht es Mitarbeitende, die sich als „Smart Creatives“ auszeichnen und einen gewissen „Startup-Spirit“ mitbringen – ein Mix aus Kreativität, Neugier, Ideenreichtum, Flexibilität und Unternehmergeist, um Innovationen und damit Wettbewerbsvorteile schaffen zu können.

Für so manche CEOs, CDOs oder CFOs sind daher auch Kunstschaffende inzwischen Vorbilder und sie beneiden sie aufgrund ihrer Kreativität, ihrem Freigeist und ihrer Art, selbständig zu sein. Einige suchen inzwischen bewusst die Nähe zur Kunst, um sich inspirieren zu lassen und den kreativen Geist, das Anders-Denken zu spüren und zu erleben.

Tatsächlich haben Kunstschaffende und Unternehmerinnen und Unternehmer einige Gemeinsamkeiten: Sie haben den inneren Schaffensdrang, etwas Neues in die Welt zu bringen, das einzigartig ist und ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Sie sind intrinsisch motiviert und „können nicht anders“. Das nennt man heute „Purpose“.



Ihre Welten nähern sich an. Die Begegnung findet dabei auf Augenhöhe statt. Denn auch Künstlerinnen und Künstler müssen als Unternehmerinnen und Unternehmer am Markt bestehen. In beiden Bereichen geht es zum einen um die ausgewiesene Expertise in Kreativität, Ideenreichtum und Innovation, aber auch um Visionen. Zum anderen ist es die absolute Begeisterung der Kundenschaft, die das eine Produkt beziehungsweise Kunstwerk wirklich haben will und damit ein regelrechter Hype entsteht. Denn sowohl Produkte als auch Kunstwerke können zu Kultobjekten werden.

Aber wie kann das gelingen? Künstlerische Ansätze, die für Führungskräfte und Kreative dabei hilfreich sein können, sind beispielsweise:

- **Abstraktion:** Wieviel kann ich von einem Produkt weglassen, dass es einfach und simpel wird? So haben sich Apple-Mitarbeitende von einer Picasso-Grafik für die Gestaltung einer neuen Fernbedienung inspirieren lassen. Die Grafik zeigt eine Abfolge von Stierdarstellungen – von der realistischen Darstellung hin zur höchsten Reduzierung auf wenige Striche.
- **Kombination:** Mit diesem beliebten und effizienten Ansatz lassen sich scheinbar unvereinbare Bereiche verbinden. Eine künstlerische Methode ist die Collage. In seinem Bild „Desmoiselles D’Avignon“ malte Picasso afrikanische Masken auf Frauengesichter. Damit gelang ihm darüber hinaus ein weiterer innovativer Ansatz der



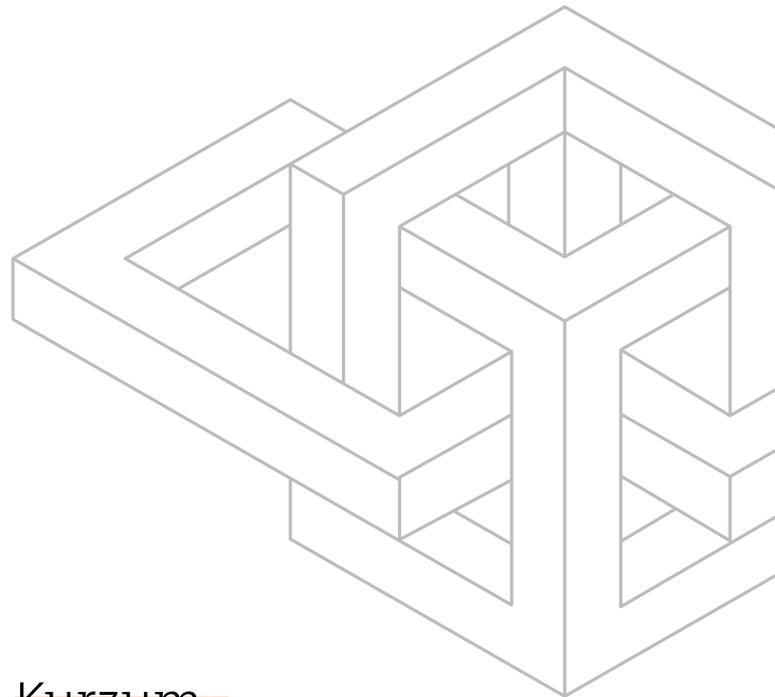
- **Dekontextualisierung:** Denn die Masken stammen aus einem anderen Kontext, dessen er sich bedient hat. Zudem hat er die Vorder- und Seitenansicht kombiniert und damit den Kubismus erfunden.

Jüngst haben sich Lego und Adidas zusammen getan, um gemeinsam Sneaker und T-Shirts herzustellen. Die Dekontextualisierung wird hier ebenso offensichtlich. Die Legosteine tauchen hier als Designelemente auf, können aber nicht mehr zum Spielen verwendet werden. Sie wurden in einen neuen Zusammenhang gebracht und genauso hat Picasso das mit den afrikanischen Masken gemacht.

- Aus Kombination kann auch **Kooperation** werden, wenn zwei unterschiedliche Unternehmen zusammen ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung erstellen.

Ein entsprechendes, auf das Unternehmen, seine Innovationsprozesse, Produktpalette, Kunden- und Belegschaftsstruktur ausgerichtetes **Kunstkonzept** ist dabei von Vorteil. Es kann darüber hinaus die Corporate Identity, die Arbeitgebermarke und ein positives, glaubwürdiges Image nach außen festigen.

Die Kunst ist darüber hinaus in ihrer Originalität eine komplementäre Ergänzung zur Digitalisierung und kann die New Work-Entwicklung bestens unterstützen.

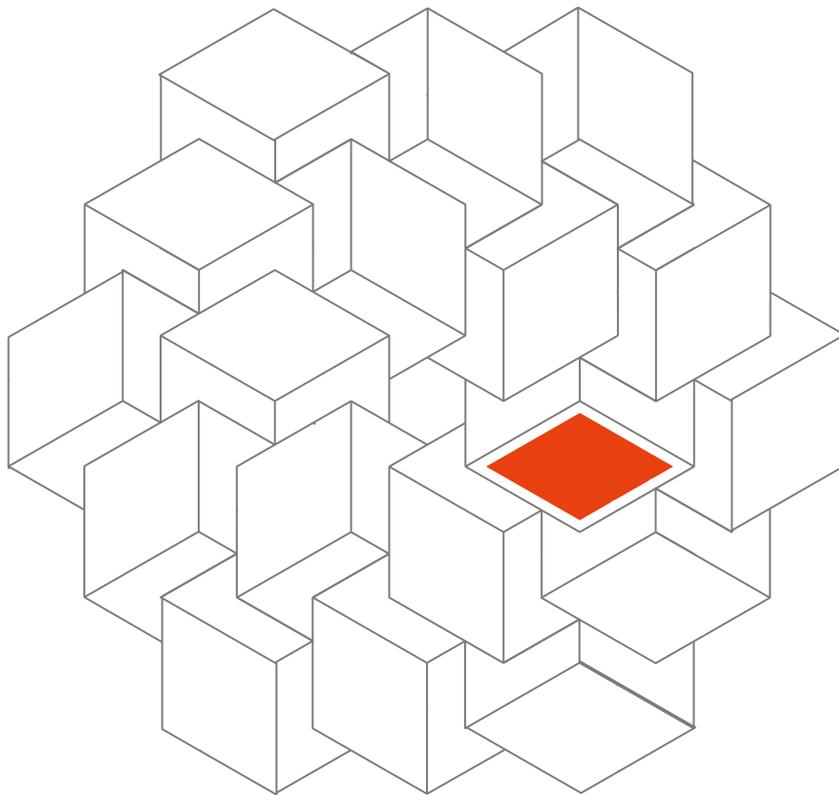


**Kurzum:**

Lassen Sie sich und Ihre Mitarbeitenden von Kunst inspirieren und lassen Sie dem „Andersdenken“ freien Lauf! Ganz im Sinne von Steve Jobs, der in seiner College-Abschlussrede sagte: „**Bleib hungrig. Bleib verrückt.**“



# Mit der weißen Schlange kopfüber ins Netzwerkkapital Ein Märchen von heute?



**Manuela Greipel** verantwortet das Projektmanagement der Ausstellungen in der GRIMMWELT Kassel und leitete dort im letzten Jahr kommissarisch den Bereich Presse/Öffentlichkeitsarbeit/Marketing. Ihr Hintergrund ist Visuelle Kommunikation, digitale Transformation, Design, Fundraising sowie Kultur- und Unternehmenskommunikation. Zudem erfüllt sie einen Lehrauftrag an der Hochschule Fulda.

Kontakt: [manuela.greipel@grimmwelt.de](mailto:manuela.greipel@grimmwelt.de)

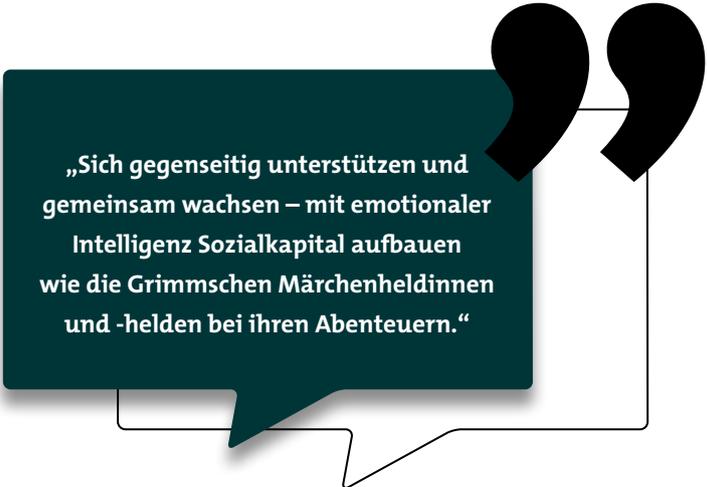


Durch die Zeit der Pandemie bringen neue Formate der Kommunikation und der Zusammenarbeit die Möglichkeit des Perspektivwechsels. Und sie verlangen ihn auch. Innovative Formate stellen klassische Denk- und Verhaltensmuster auf den Kopf: Alles ein Märchen? Nein: Alles wie im Märchen!

Viele Bezüge lassen sich zwischen der Unternehmensentwicklung und der scheinbar wirtschaftsfremden Märchenwelt herstellen. Beispiele sind die Fähigkeit zur **kreativen Problemlösung**, die **Bildung von Netzwerken** und das **soziale Bewusstsein der Hauptpersonen**.

Im Märchen „Die weiße Schlange“ erlangt beispielsweise ein Diener durch das unerlaubte Probieren eines Stücks einer weißen Schlange vom Teller seines Königs die Fähigkeit, die Sprache der Tiere zu verstehen. Tiere dienen in vielen Märchen als Gehilfen. Durch diese neue Gabe, Zusammenhänge in der Tierwelt zu verstehen, konnte der Diener an verschiedenen Stellen emotional intelligent handeln und Prüfungen bestehen. So rettete er drei Fische, die in einem Rohr gefangen waren und nach Wasser schnappend ihr Leid klagten. Diese versprachen Hilfe, die der Diener dann später, unverhofft, bei der Prüfung einen goldenen Ring aus dem Meer zu holen, bekam. So retteten die Fische dem Diener das Leben (Sanktion = Tod) und halfen ihm auf dem Weg zur Gratifikation (Heirat der Königstochter). Unterwegs trifft er weitere Tiere, mit denen er durch sein intelligentes emotionales Verhalten ein Netzwerk aufbaut und etabliert. Er bewältigt die ihm gestellten Prüfungen und kompensiert seine Schwächen durch das gesammelte Netzwerkkapital.

Es zeigen sich deutlich Analogien zur Unternehmensentwicklung: Das Suchen und Etablieren von Netzwerken hilft eigene Schwächen zu kompensieren und überrascht in oft unerwarteten Situationen – häufig zum Vorteil der Hauptfiguren. Eng verwoben damit sind die emotionale Intelligenz und die Fähigkeit mit Herausforderungen zu rechnen, um Gratifikationen zu erwerben. Über Netzwerke kann so Sozialkapital aufgebaut werden. Ergänzend zum Netzwerkkapital addieren sich im Verlauf der Geschichten meist ökonomisches Kapital (Gold, ½ Königreich, etc.) und kulturelles Kapital (z. B. Heirat der Königstochter). So werden Märchenheldinnen und -helden, die nicht zu den mental schlaunen Hauptfiguren wie „Der gestiefelte Kater“ zählen, durch Zins und Zinseszins des Netzwerkkapitals unerwartet erfolgreich, indem sie emotional intelligent handeln.



„Sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam wachsen – mit emotionaler Intelligenz Sozialkapital aufbauen wie die Grimmschen Märchenheldinnen und -helden bei ihren Abenteuern.“

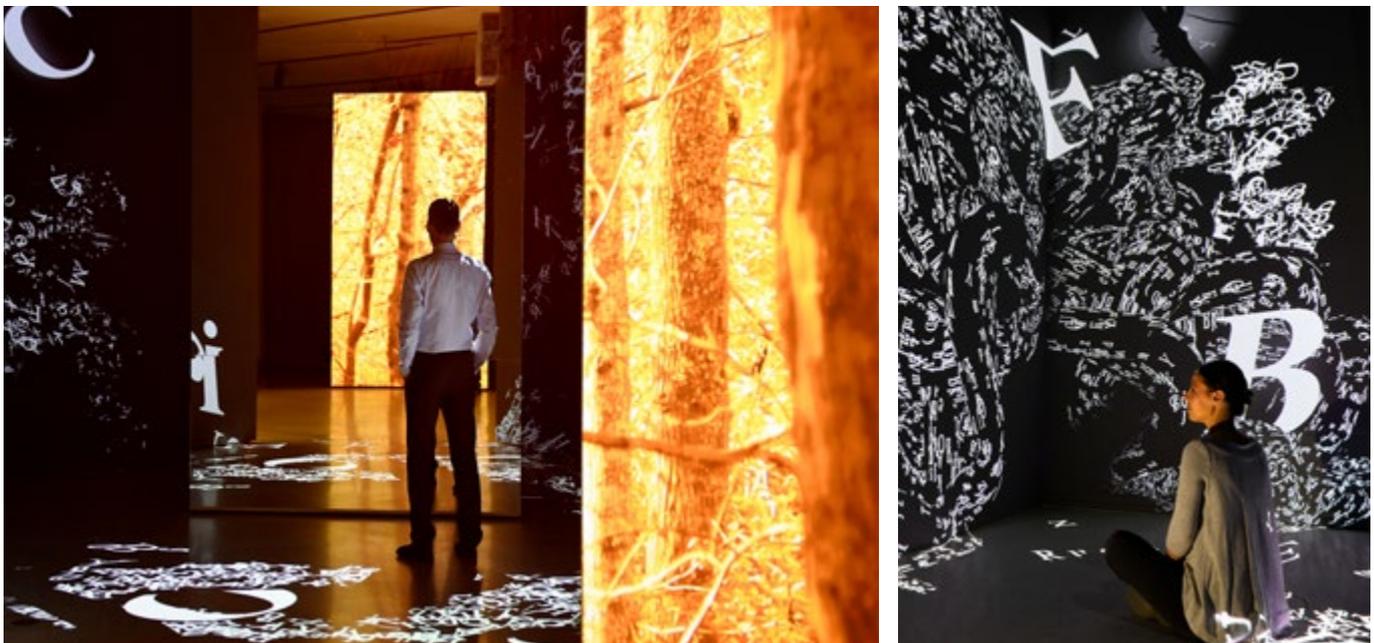
Hier, sowie bei der kreativen Problemlösungskompetenz und der Lernkompetenz können Unternehmen von den Märchen lernen. In vielen Dingen unterscheiden sich Märchen aber auch von aktueller Unternehmensentwicklung – vor allem durch den zeitlichen Kontext, in dem sie entstanden sind. So setzt beispielsweise die Unternehmensführung heute mehr auf Commitment und weniger auf Sanktionen. Eine offene, integrierende und vertrauensbasierte Zusammenarbeit etabliert sich. Auch sind die im Märchen oft definierten Rollen überholt und verlangen divers gedacht und interpretiert zu werden.

### Unternehmensführung – eine Heldenreise?!

In der GRIMMWELT Kassel erleben wir die oben dargestellten Gemeinsamkeiten sehr deutlich. Schließlich kommen hier die berühmten Märchensammler und Sprachforscher Jacob und Wilhelm Grimm in der Jetztzeit an: Künstlerisch, erlebnisorientiert und innovativ vermittelt das Ausstellungshaus seit 2015 ihr facettenreiches Werk sowie ihr gesellschaftliches und politisches Leben. Mit der bisher erfolgreichsten Ausstellung „FinsterWald“ schuf Kurator Mirko Zapp beispielsweise die immersive Komposition einer Heldenreise – ohne ein ganzes Märchen zu erzählen. Sie liefert zahlreiche Assoziationen und Bruchstücke von archetypischen Narrativen: Die Besucherinnen und Besucher konnten in Passagen aus den Grimmschen Märchen viele Abenteuer erleben und spannende Motive entdecken – immer mit viel Raum für eigene Interpretationen. So wurden sie Teil der „weißen Schlange“, fanden sich in der

Dornenhecke wieder oder begegneten den unheimlichen Raben. Am Ende ihrer ganz eigenen Heldenreise lag dann zur Belohnung die „Magische Lichtung“.

Auf diesem Weg halfen ihnen Aspekte, die auch bei der Gestaltung einer gelingenden Unternehmensführung wichtig sind, zum Beispiel emotionale, soziale und praktische Intelligenz, kreative Problemlösungskompetenz sowie Mut. Die Hauptfiguren sind nicht überrascht, wenn sie in bedrohliche Prüfungssituationen geraten und versuchen, die jeweilige Gratifikation zu erreichen. Weniger wichtig sind in solchen Momenten das ökonomische und kulturelle Kapital, da diese Schwächen durch das Sozial- und Netzwerkkapital kompensiert werden können. Das klingt wie eine Übung zu moderner Unternehmensführung, oder?

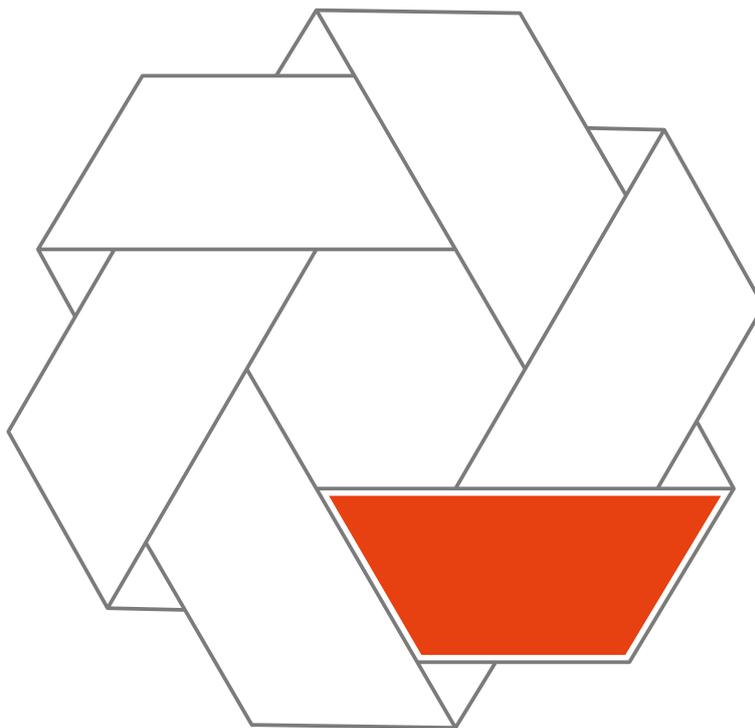


Impressionen aus dem FinsterWald, © GRIMMWELT Kassel, Fotos Nils Klinger



# Permakultur als Blaupause für nachhaltiges Wirtschaften

## Eine ökonomisch-ökologische Perspektive



**Patrick Großheim** ist Referent im RKW Kompetenzzentrum. Er hat verschiedene Publikationen verfasst und beschäftigt sich vor allem mit Veränderungsprozessen von Organisationen, Teams, Einzelpersonen und deren Wechselspiel. Thematisch fühlt er sich der Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung sowie der (strategischen) Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen verbunden.

Kontakt: [grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)

Ökologie und Ökonomie gehen nicht leicht zusammen: mit den beiden sehr ähnlich klingenden Begriffen fühlen sich unterschiedliche Menschen in unterschiedlichen Professionen verbunden. Ihre Haltungen, Geistesgebäude und Ideologien unterscheiden sich erstmal erheblich. Die Ökonomie befasst sich im weitesten Sinne mit der (materiellen) Versorgung des Menschen und den zugehörigen (Austausch-)Prozessen. Die Ökologie hingegen beschreibt und gestaltet lebendige Prozesse und ihre Dynamik. **Beide Disziplinen beziehen sich demzufolge auf zwei Seiten derselben Medaille natürlicher Austauschprozesse.** Doch sind die Seiten tatsächlich so unterschiedlich? Was können wir lernen, wenn wir statt auf Unterschiede auf Gemeinsamkeiten schauen? Am Beispiel der Permakultur formulieren wir eine mögliche Antwort.



„Suche nach den Funktionen von Mustern und Verhaltensweisen, auch wenn sie nicht zum Plan passen.“

Unter Permakultur versteht man ein Konzept für Landwirtschaft und Gartenbau, das darauf basiert, natürliche Ökosysteme und Kreisläufe in der Natur genau zu beobachten und nachzuahmen. Ziel ist es, unabhängige, widerstandsfähige und sinnvoll verteilte Lebensräume zu schaffen, indem im Einklang mit der Natur gewirtschaftet wird.

Vielfalt spielt in einem solchen System eine besondere Rolle. So kann eine bestehende Weidefläche beispielsweise gleichzeitig mit einer Kuh- und Schafherde beweidet werden, da sie unterschiedliche Graslängen bevorzugen.

Dadurch wird wiederum ein nahezu doppeltes Volumen an Dung und damit für Pflanzen verwertbare Biomasse erzeugt – ein hocheffizientes System, allerdings nicht kurzfristig. Herausforderungen erschließen sich hier weniger durch äußere Einflüsse, sondern vielmehr in Form neuer Evolutions- oder Komplexitätsstufen innerhalb des Systems: Hat ein abwechslungsreiches Gemüse- und Obstbaumwurzel-Buffer ein Biotop erst einmal attraktiv für Wühlmäuse gemacht, kann es dauern, bis sich Maulwurf oder Fuchs zur Mahlzeit einfinden. **Daraus folgt eine akzeptierende Haltung den (neuen) Akteuren gegenüber – auch solchen, die erst einmal zu unerwünschten Effekten führen.**

Wir sehen: Das Vorbild natürlicher Ökosysteme hat in der Permakultur zu einigen eher unkonventionellen Prinzipien geführt. Diese sind empirisch fundiert, konkret und lesen sich überraschenderweise bereits wie eine Anleitung für die Gestaltung von Unternehmensprozessen und Business-Ökosystemen<sup>1</sup>. Hier interpretieren wir sie wirtschaftsnah:

- 1. Beobachte und Interagiere** – Triff Entscheidungen auf Grundlage fortlaufender und achtsamer Wahrnehmung. Akzeptiere, dass jedes Handeln einen „Schaden“ produziert, der Input für Dein weiteres Handeln ist. Die Welt ist Beziehung und nicht Schublade – achte auf Zusammenhänge und den Nutzen jedes Elements für andere. Es gibt kein Ende und ausschließlich vorübergehende Ziele. Phasen kurzer Stabilität wechseln sich mit langen und kontingenten Übergängen ab.
- 2. Gewinne und speichere Energie** – Der Begriff der Energie ist hier weitgefasst und nicht auf fossile oder erneuerbare Quellen beschränkt. Nutze Bewegungen und Motivationen von Mitarbeitenden, Kooperationspartnern und anderen Marktteilnehmenden für Dein Ökosystem, pflege Beziehungen und reinvestiere.

<sup>1</sup> Als Business-Ökosystem fassen wir ein Netzwerk aus Wirtschaftsakteuren rund um einen bestimmten Kundennutzen. Es ist offen, dynamisch und komplex.



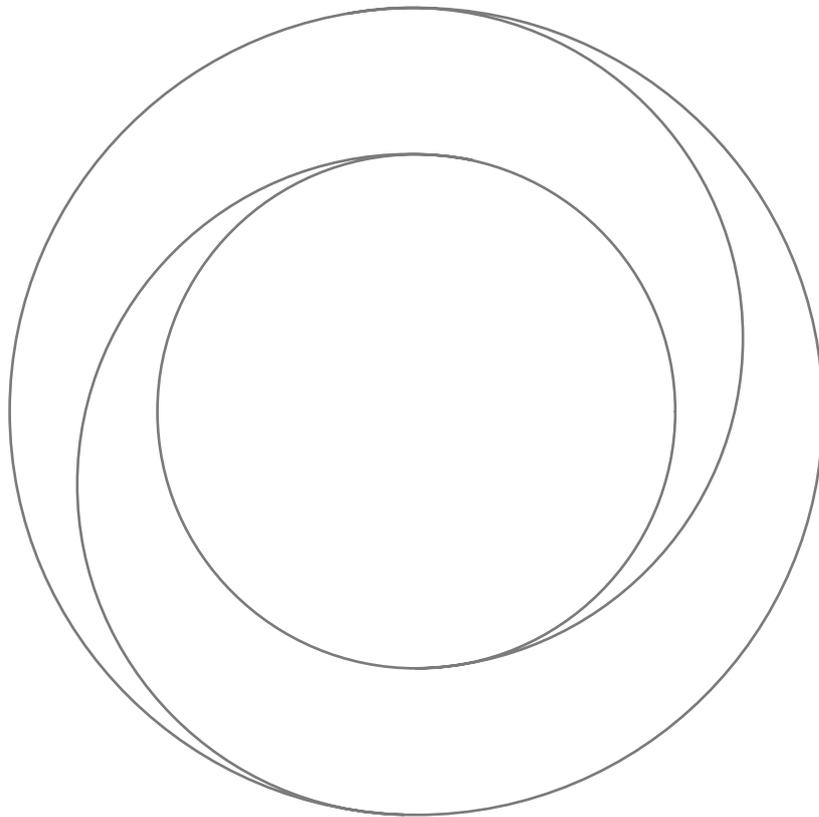
3. **Erwirtschafte einen Ertrag** – Das Ziel Deines unternehmerischen Handelns ist Nutzen, orientiere Dich daran und nicht an der Rendite. Andererseits: Von Idealen kann man nicht leben, sie reduzieren vielmehr den Handlungsspielraum und trüben Deine Beobachtungen.
4. **Nutze Selbstorganisation und lerne aus Feedback** – Je weniger Du in Unternehmensprozesse eingreifen musst, umso besser. Lerne aus und mit dem System, indem Du die Folgen Deiner Handlungen für das Gesamtsystem sorgfältig auswertest.
5. **Nutze erneuerbare Energien und Ressourcen** – Beute Dein Umfeld nicht aus, irgendjemand wird die Zeche zahlen und Du riskierst ungünstige und (sich) erschöpfende Abhängigkeiten.
6. **Produziere keinen Abfall** – Verzichte, vermindere, verwende wieder, repariere, recycle! Gestalte das Ökosystem, in dem Du dich bewegst, so, dass möglichst wenig übrigbleibt, was keinen Nutzen für Dich oder andere hat.
7. **Gestalte Details ausgehend von Mustern** – Erkenne Zusammenhänge und bilde Muster in der Umwelt. Plane ausgehend von diesen Mustern von oben und handle kleinschrittig an der Basis. Akzeptiere die Spannung zwischen beiden Ebenen und passe Muster wie Handlungen an.
8. **Integriere statt auszugrenzen** – Bevor Du etwas ausschließt, suche nach einem Nutzen. Findest Du keinen, versuche einen zu schaffen. Damit schaffst Du sicher wieder ein Problem, das Deinem weiteren unternehmerischen Handeln eine Richtung geben kann.
9. **Nutze kleine und langsame Lösungen** – Behalte den Überblick über Dein Ökosystem und Unternehmen. Handle behutsam und begreife, dass Effizienz nicht schlank bedeuten muss. Sie kann auch erreicht werden, indem Du ein System gestaltest, in dem sich aus einer Einheit viel Nutzen für andere Elemente erzielen lässt.
10. **Nutze und schätze Vielfalt** – Sie birgt Synergien und führt zu Resilienz. Sie macht Dein System adaptiver und unterstützt langfristige Selbstorganisation, insofern Du sie unterstützt.
11. **Nutze Randzonen und Übergänge** – Kontakt entsteht an der Grenze, pflege diese Ränder, Sie machen Dich zu dem, was Du bist und verleihen Deiner Organisation oder Deinem Ökosystem eine Identität. Innovation entsteht meist in Übergängen (z. B. zwischen Unternehmensbereichen), Pausen oder „unternehmerischem Brachland“.
12. **Nutze und reagiere kreativ auf Veränderungen** – Beobachte Veränderungen und kämpfe nicht gleich gegen sie. Schau immer auch darauf, welche Chancen sich daraus ergeben. Probiere aus und vertraue darauf, dass das System unpassende Lösungen kreativ umnutzt oder ablehnt.

Wir sehen also, dass Ökonomie und Ökologie – zumindest in diesem Beispiel – kein Gegensatz sein müssen. Vielmehr könnten die wirtschaftsnah interpretierten Prinzipien als eine Blaupause für nachhaltigeres Wirtschaften gesehen werden. Diese ökologische Perspektive verweist darauf, dass nicht die (meist wenig aussichtsreiche) Beeinflussung der Umwelt, sondern vornehmlich die (system) internen Vorgänge, ihre Beziehungen, Bewegungen und Übergänge relevant sind. Die Einladung, die damit einhergeht: Suche nach den Funktionen von Mustern und Verhaltensweisen, auch wenn sie nicht zum Plan passen.



# „Quantum-Management“

## Wie Quantenphysik unsere Denkweise verändern kann



**Dr. Rachid El Bansarkhani** ist Gründer und Geschäftsführer von QuantiCor Security.

Er promovierte in Post-Quanten-Kryptographie an der TU Darmstadt und hat sich mit QuantiCor auf die Entwicklung von Quantencomputer-resistenten Sicherheitslösungen spezialisiert. Zusammen mit seinem Unternehmen gewann er mehrere Preise und etablierte den ersten Industriestandard für quantensichere Verschlüsselung.

Kontakt: [rac.eb@quanticor-security.de](mailto:rac.eb@quanticor-security.de)

In der Quantenphysik spielen verschiedene Phänomene eine wichtige Rolle, um das Verhalten von physikalischen Systemen zu beschreiben. Diese Phänomene entziehen sich jedoch unseren Beobachtungsmöglichkeiten im Alltag oder der makroskopischen Welt. Deshalb sind sie oftmals schwer vorstellbar, weil man sie auch nicht unmittelbar mit bisherigen Erfahrungen vergleichen kann. Jedoch können einige Analogien aus dem Alltag dabei helfen, Quantenphysik besser zu verstehen – und umgekehrt.

An dieser Stelle möchte ich speziell zwei Phänomene der Quantenphysik mit Hilfe von Analogien aus der Wirtschaft näher erläutern: den Observer-Effekt und die Quantenverschränkung. Während man in der klassischen Physik erwartet, dass der Messwert schon vor der Messung feststeht und mehrere Experimente mit exakt dem gleichen Versuchsaufbau das gleiche Ergebnis produzieren, verhält es sich in der Quantenphysik anders. Hier beeinträchtigt der Messvorgang das Ergebnis der Messung. Er nimmt also einen direkten Einfluss auf den ursprünglichen Zustand des Quantensystems, das heißt dem Messobjekt. Messergebnisse sind demnach mit Wahrscheinlichkeiten behaftet, sodass mehrere Experimente mit exakt dem gleichen Versuchsaufbau unterschiedliche Ergebnisse erzeugen können.

Dieser so genannte **Observer-Effekt** ist vergleichbar mit der Einführung von Report- oder Kontrollmechanismen in Unternehmen, um Entscheidungen zu bewerten, Leistungskennzahlen zu kontrollieren oder Daten zu erheben. Die ursprünglichen Strategien, Vorgehensweisen und Methoden werden durch die Art der Kontrollmechanismen oder des Berichtswesens beeinträchtigt.

Wenn das Controlling bestimmte kurzfristige Leistungskennzahlen bei Projekten im Fokus hat, führt dies oftmals dazu, dass diejenigen Projekte mit den besten (kurzfristigen) Leistungskennzahlen gewählt werden oder Vorgänge eingeleitet werden, welche die in Beobachtung stehenden Leistungskennzahlen möglichst optimieren. Ohne einen solchen Kontrollmechanismus würden höchstwahrscheinlich andere Strategien Anwendung finden, die möglicherweise auf die langfristig vielversprechendsten Projektideen abzielen. Ein ähnlicher Zusammenhang ist auch bei Bonuszahlungen feststellbar, wenn die an das Management zu leistenden Bonuszahlungen an kurzfristige Gewinne gekoppelt werden. Dies könnte kurzfristig die Einleitung von Kostensenkungsprogrammen begünstigen. Langfristig „gesunde“ Unternehmensführung ist dann wenig attraktiv – besonders dann, wenn bei den Management-Positionen eine hohe Fluktuation herrscht. Eine solche Kopplung verspricht daher nicht immer den gewünschten Effekt. **Vielmehr können solche Mechanismen mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten eine unerwünschte Kette von Ereignissen in Gang setzen, die es ohne diesen Kontrollmechanismus nicht geben würde.** Dies gilt es sowohl in der Quantenphysik als auch im Alltag und Geschäftsleben zu bedenken.

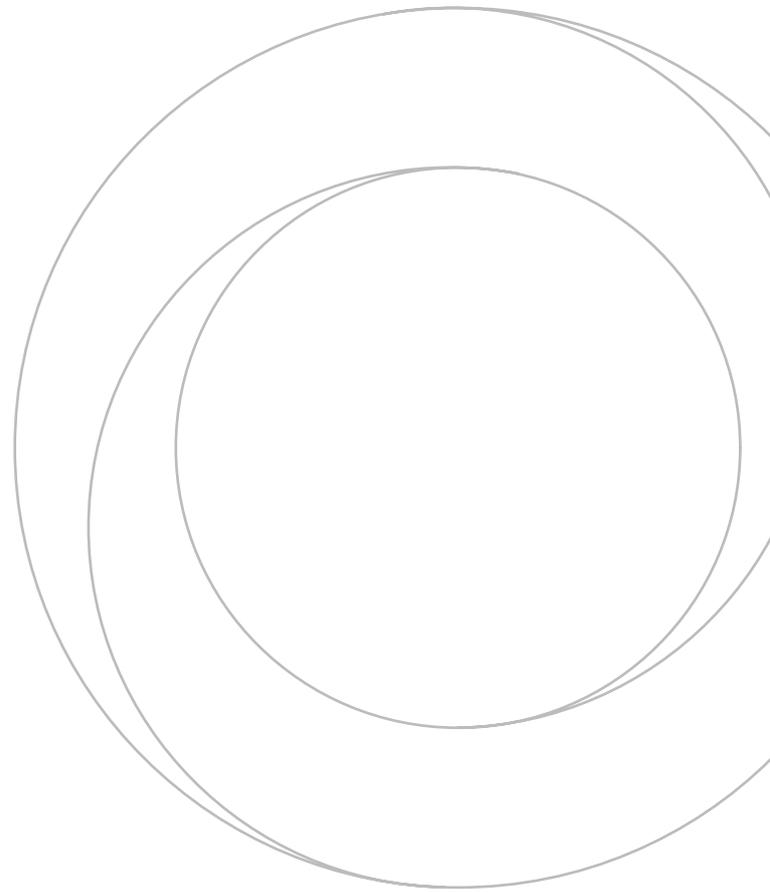
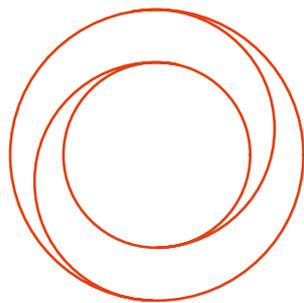
„Innovationen entstehen,  
wenn verborgene Zusammenhänge  
verlebendigt und greifbar werden.“



Ein weiteres Phänomen der Quantenphysik ist die **Quantenverschränkung**. Schon Albert Einstein bezeichnete dieses Phänomen als „spukhafte Fernwirkung“. Dabei werden Quantensysteme miteinander in Wechselwirkung gebracht – verschränkt – sodass Messungen an einem Teilsystem die möglichen Messergebnisse des anderen Teilsystems unmittelbar beeinflussen. Die Teilsysteme können nicht mehr unabhängig voneinander beschrieben werden und die durch die Verschränkung bedingten Korrelationen gelten auch dann, wenn die Teilsysteme räumlich voneinander getrennt sind.

Eine naheliegende Analogie findet man im Wirtschaftssektor beispielsweise bei Fusionen, wenn also zwei konkurrierende Unternehmen miteinander „verschränkt“ werden. Sie können fortan nicht mehr als getrennte Entitäten betrachtet werden, da sie nun als eine wirtschaftliche Einheit fungieren und durch Strategien und Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Kontrollmechanismen und Maßnahmen, die bei einem Unternehmen zum Einsatz kommen, können dabei die Verhaltensweisen und „Messergebnisse“ beim anderen Teilsystem beeinflussen.

In gewisser Hinsicht weisen Unternehmen als Organisationseinheiten also einige Gemeinsamkeiten mit Quantensystemen auf. Insbesondere die starke Wechselwirkung von Quantensystemen, aber auch Unternehmen, mit ihrer Umgebung sticht aus der Darstellung hervor.



Vielleicht hilft Ihnen die Denkweise des **„Quantum Management“** die inneren und äußeren Einflüsse, welche auf Ihr Unternehmen einwirken, nun aus einer neuen Perspektive zu sehen?

# Mehr Perspektivwechsel?!

## Ausgewählte Tools aus der neuen RKW-Toolbox „Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten“



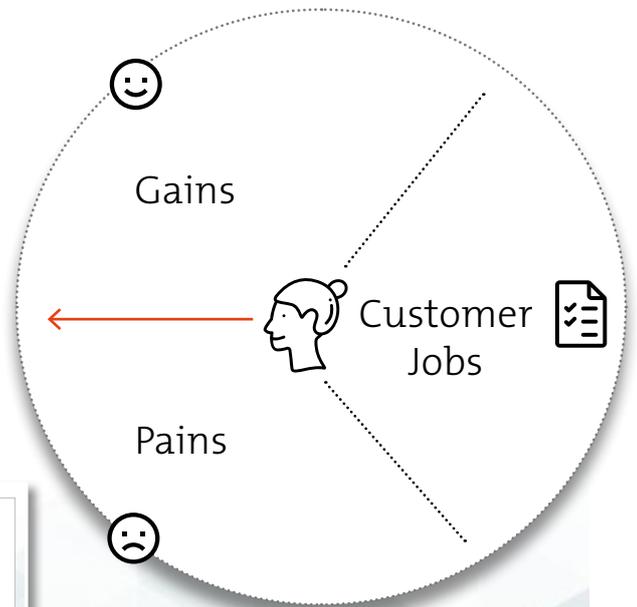
In disruptiven Umfeldern und Märkten (Welche sind das heute nicht?) kann ein Blick über den Tellerrand entscheidend für das Überleben des eigenen Unternehmens sein. Schließlich werden mit der fortschreitenden Digitalisierung ganz neue Lösungen und Kooperationen möglich, die etablierte Geschäftsmodelle und Branchengrenzen angreifen können. Daneben werden auch die Kundinnen und Kunden immer anspruchsvoller und in ihrer Kaufentscheidung flexibler. Wer den Kundennutzen konsequent im Blick hat und dabei nicht nur an die eigene Lösung, sondern auch ganz andere Möglichkeiten denkt, kann also einen entscheidenden Innovations- und Wettbewerbsvorteil erzielen. Worum geht es meiner Kundschaft, z. B. als

Buchhandlung? Geht es ihr um „Bücher lesen“ (lösungsabhängig) oder etwa um „Unterhaltung“ oder „Bildung“ (lösungsunabhängig)? Wonach definiere ich meinen Markt? In letzterem Fall stehe ich plötzlich mit Netflix oder Blink im Wettbewerb und kann entsprechend agieren, in ersterem nicht. So ergeben sich je nach Perspektive ganz unterschiedliche geschäftliche Einschätzungen und schließlich Entscheidungen. Für alle, die ihren Blick gern über die bisherige Lektüre hinaus weiten wollen, haben wir hier ein paar Übungen aus unserer neuen Toolbox „Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten“ zusammengestellt, mit denen Sie direkt loslegen können.

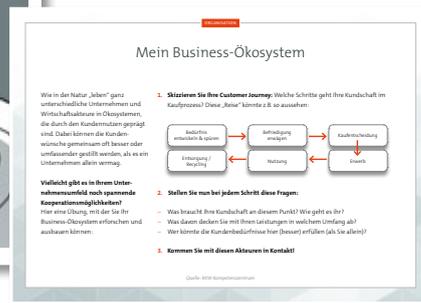
## Wie gut verstehen Sie Ihre Kundschaft?

Sie wenden sich an eine neue Zielgruppe oder möchten eine neue Leistung an Ihre bestehende Kundschaft vermarkten? Versetzen Sie sich mental in Ihre (potenziellen) Kundinnen und Kunden. So können Sie sich ein besseres Verständnis erarbeiten und Ihre Leistungen und das Marketing überdenken:

- Welche Aufgaben und Probleme muss Ihre Kundschaft (unbedingt) erledigen? (**Customer Jobs**)
- Was hält sie davon ab, ihre Aufgaben zu erledigen? Was bereitet ihr dabei Sorgen oder Kummer? (**Pains**)
- Was erhofft sich Ihre Kundschaft? Von welchen Vorteilen träumt sie? (**Gains**)
- Und? Können Sie helfen?



Quelle: RKW Kompetenzzentrum – Kooperationstagebuch



## Mein Business-Ökosystem

Wie in der Natur „leben“ ganz unterschiedliche Unternehmen und Wirtschaftsakteure in Ökosystemen, die durch den Kundennutzen geprägt sind. Dabei können die Kundenwünsche gemeinsam oft besser oder umfassender gestillt werden, als es ein Unternehmen allein vermag. **Vielleicht gibt es in Ihrem Unternehmensumfeld noch spannende Kooperationsmöglichkeiten?** Hier eine Übung, mit der Sie Ihr Business- Ökosystem erforschen und ausbauen können:

### 1. Skizzieren Sie Ihre Customer Journey: Welche Schritte geht Ihre Kundschaft im Kaufprozess?

Diese „Reise“ könnte z. B. so aussehen:



### 2. Stellen Sie nun bei jedem Schritt diese Fragen:

Was braucht Ihre Kundschaft an diesem Punkt? Wie geht es ihr?

Was davon decken Sie mit Ihren Leistungen in welchem Umfang ab?

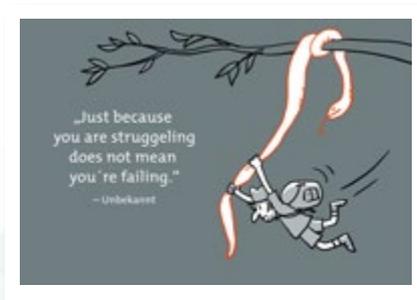
Wer könnte die Kundenbedürfnisse hier (besser) erfüllen (als Sie allein)?

### 3. Kommen Sie mit diesen Akteuren in Kontakt!

Quelle: RKW Kompetenzzentrum

## Neugierig aufs Unerwartete?

Die Welt überrascht uns – mal mehr, mal weniger. So sinnvoll Planungen auch sind, stellen sie den beabsichtigten Zielzustand oft unbemerkt auf ein Podest und verlieren den Nutzen aller Abweichungen häufiger aus den Augen, als es sinnvoll ist. Wie ist es bei Ihnen? Können Sie sich dem Unsicheren neugierig zuwenden oder ist es bloß lästig? Reflektieren Sie...



Neugierig aufs Unerwartete?

Die Welt überrascht uns – mal mehr, mal weniger. So sinnvoll Planungen auch sind, stellen sie den beabsichtigten Zielzustand oft unbemerkt auf ein Podest und verlieren den Nutzen aller Abweichungen häufiger aus den Augen, als es sinnvoll ist. Wie ist es bei Ihnen? Können Sie sich dem Unsicheren neugierig zuwenden oder ist es bloß lästig? Reflektieren Sie...

- Ich weiß, dass hinter dem Lästigen oft ein **Nutzen** verborgen ist.
- Ich kann mich von **Liebgewonnenem** in der Organisation leicht trennen.
- Ich genieße auch das, was ich **nicht unter Kontrolle** bringen kann.
- Ich betrachte **Selbstzweifel und Verunsicherung** als Gewinn.
- Ich weiß, dass **Innovationen und Bestandspflege** gleichermaßen wichtig sind.
- Abweichungen bespreche ich gerne mit **Andersdenkenden**.
- Ich habe Freude an **konstruktivem Streiten**.
- Ich bin in der Lage, mir **Orientierung** zu verschaffen, wenn meine Planungen versagen.
- Ich stelle gerne Menschen ein, die sich erheblich von mir **unterscheiden**.

Quelle: in Anlehnung an Klaus Eidenschink – 100 Gedanken und Organisationen – Teil 4, Veränderung benötigt pathologische Kompetenz.  
<https://www.linkedin.com/pulse/1-veränderung-benötigt-pathologische-kompetenz-klaus-eidenschink/>

- Ich weiß, dass hinter dem Lästigen oft ein **Nutzen** verborgen ist.
- Ich kann mich von **Liebgewonnenem** in der Organisation leicht trennen.
- Ich genieße auch das, was ich **nicht unter Kontrolle** bringen kann.
- Ich betrachte **Selbstzweifel und Verunsicherung** als Gewinn.
- Ich weiß, dass **Innovationen und Bestandspflege** gleichermaßen wichtig sind.
- Abweichungen bespreche ich gerne mit **Andersdenkenden**.
- Ich habe Freude an **konstruktivem Streiten**.
- Ich bin in der Lage, mir **Orientierung** zu verschaffen, wenn meine Planungen versagen.
- Ich stelle gerne Menschen ein, die sich erheblich von mir **unterscheiden**.

Quelle: <https://www.linkedin.com/pulse/1-veränderung-benötigt-pathologische-kompetenz-klaus-eidenschink/>

Mehr solcher Tools finden Sie in unserer neuen Toolbox „**Organisationsabenteuer erfolgreich bestreiten**“, das Sie über [www.rkw.link/abenteuertools](http://www.rkw.link/abenteuertools) bestellen oder direkt digital lesen können.

## Menschen. Unternehmen. Zukunft.

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein gemeinnütziger und neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Unser Angebot richtet sich an Menschen, die ihr etabliertes Unternehmen weiterentwickeln ebenso wie an jene, die mit eigenen Ideen und Tatkraft ein neues Unternehmen aufbauen wollen.

Ziel unserer Arbeit ist es, kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen zu sensibilisieren. Wir unterstützen sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu entwickeln, zu erhalten und zu steigern, Strukturen und Geschäftsfelder anzupassen und Beschäftigung zu sichern.

Zu den Schwerpunkten „Gründung“, „Fachkräftesicherung“ und „Innovation“ bieten wir praxisnahe Lösungen und Handlungsempfehlungen für aktuelle und zukünftige betriebliche Herausforderungen. Bei der Verbreitung unserer Ergebnisse vor Ort arbeiten wir eng mit den Expertinnen und Experten in den RKW Landesorganisationen zusammen.

Unsere Arbeitsergebnisse gelten branchen- und regionsübergreifend und sind für die unterschiedlichsten Unternehmensformen anwendbar. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

### Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.  
RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

### Redaktion:

Kathrin Großheim, [k.grossheim@rkw.de](mailto:k.grossheim@rkw.de), 06196 495-2813  
Julia Rettig, [rettig@rkw.de](mailto:rettig@rkw.de), 06196 495-3219

### Gestaltung:

Claudia Weinhold

### Informationen:

[www.chefsachen.de](http://www.chefsachen.de), [chefsachen@rkw.de](mailto:chefsachen@rkw.de)

### Bildnachweise:

Bildnachweis: iStock – Akrain, Sauthsticks, YURII ZASIMOV

**Stand:** November 2021

*Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.*

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages