

# USUW - Systemkonzept

## Ganzheitliches Denken und Handeln



Philosophisch - theoretische Begründung

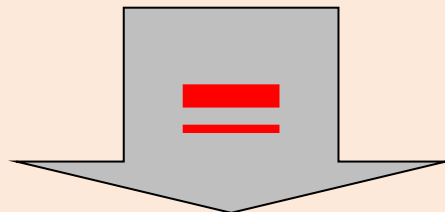
# Die Faktoren der Veränderung

## 1920 - Mitte 1990

- **effiziente Produktion**
- **effektives Massenmarketing**
- **rasche Übernahme neuer Technologien**
- **finanzielle Geschäftstüchtigkeit**
- **„Theorie y“**

## ab Mitte 1990 – Zukunft

- **genauso gute Fähigkeiten im Systemdenken wie im Reduktionismus**
- **Verteilung der Macht unter Steigerung der Selbstdisziplin (Aspiration, Werte, Vision)**
- **Bessere Gespräche (Fähigkeiten zum Dialog)**
- **freiwillige Gefolgschaft**
- **Netzwerkstruktur**



**Verknüpfung der wirtschaftlichen Leistung mit individuellem Wachstum.  
Diese beiden Elemente sind untrennbar miteinander verbunden.**



**Wer versucht, das eine zu erreichen und das andere vernachlässigt, wird nie eine bedeutende Organisation aufbauen.**

## Strategisches Denken und Handeln als Grundlage des Systemkonzeptes

Strategisches Denken und Handeln beginnt damit, dass man über das wirklich Wesentliche eines Unternehmens und über die zentralen Herausforderungen, die damit verbunden sind, nachdenkt. Dieses strategische Denken und Handeln entwickelt sich aus einem gewissen Verständnis für Fokus und Timing.

**Fokus** bedeutet, dass klar ist, wohin man seine Aufmerksamkeit richten muss, in Verbindung mit der Frage, „was ist wirklich wesentlich, was ist sekundär, was kann man nicht ignorieren ohne den Erfolg des Unternehmens zu gefährden?“

**Timing** bedeutet, dass man ein Gespür für eine sich entfaltende Dynamik entwickelt.

Das strategische Denken und Handeln greift auch elementare Widersprüche auf, z.B. den Konflikt zwischen konkurrierenden Zielen und Normen: Wir wollen die Macht und Autorität breit verteilen und wollen doch gleichzeitig die Kontrolle und Koordination verbessern.

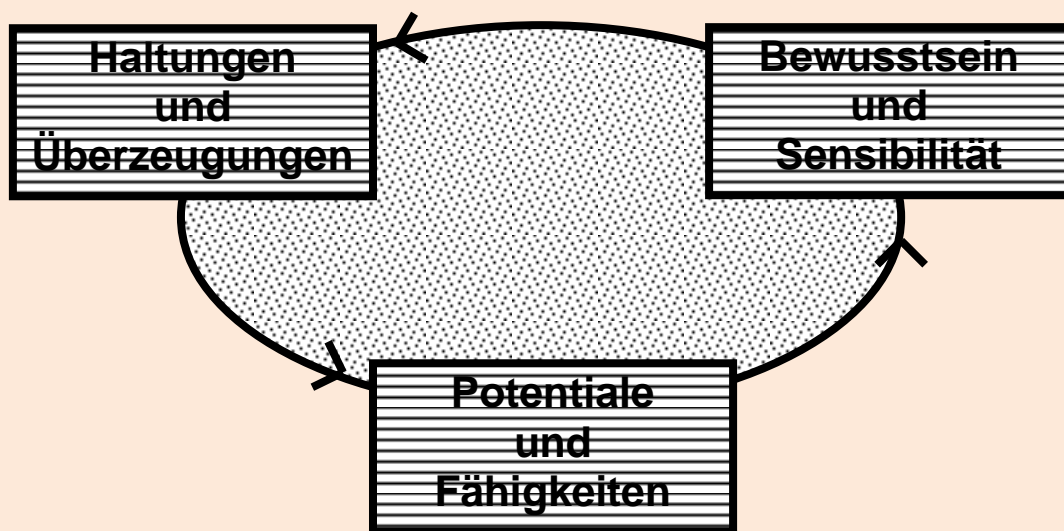
Aber wenn man von strategischem Denken und Handeln spricht, bedarf es auch eines Blickes auf die gesellschaftliche Entwicklung mit ihren Auswirkungen.

Phase	Arbeitsgesellschaft ab 1945	Protestgesellschaft ab 1965	Erlebnisgesellschaft ab 1985	Erkenntnisgesellschaft ab...?
1. Situation	Mangel	Emanzipation	Überfluss	Sinnsuche
2. Ziel	überleben / besser leben	anders leben	Erlebensmaximierung	ganzheitliches Leben
3. Einstellung	Arbeit als Lebenssinn	Selbstverwirklichung	Freizeit als Zeitvertreib	Freiheit als Lebenssinn
4. Ethos	Leistung	Antihaltung	Positionsgüter	Ästhetik
5. Produktnutzen	Gebrauchswert	Erlebniswert	Prestigewert	Gestaltungswert
6. Haltung	solidarisch	egoistisch	egozentrisch	selbstlos
7. Thema	Ökonomie	Ökologie	Psychologie	Ganzheitlichkeit

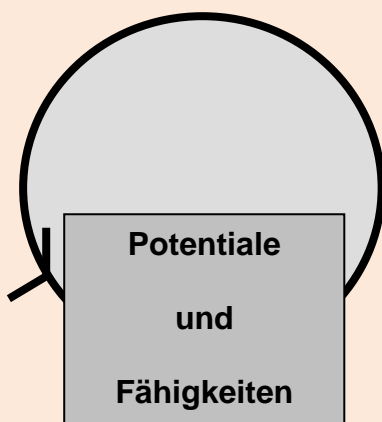
## Mit VERVE zum systemischen Unternehmenswandel

Ein Team in einem Unternehmen ist eine lernende Organisation, eine Gruppe von Menschen, die allmählich die Fähigkeit entwickelt, genau **die** Ergebnisse zu erzielen, die sie erzielen **wollen**. Und zwar auf der Grundlage von gemeinsam definierten Werten und der daraus formulierten Vision. Die wiederum die Grundlage darstellt für die Strategie mit den daraus abgeleiteten Zielen.

Eine Gruppe ist zunächst eine Ansammlung völlig unterschiedlicher Individuen. Es bedarf schon einer gewissen Zeit auch von Nöten, um aus Individualisten eine funktionierende Gruppe zu erreichen und als Einheit zu arbeiten.



### Potentiale und „neue“ Fähigkeiten

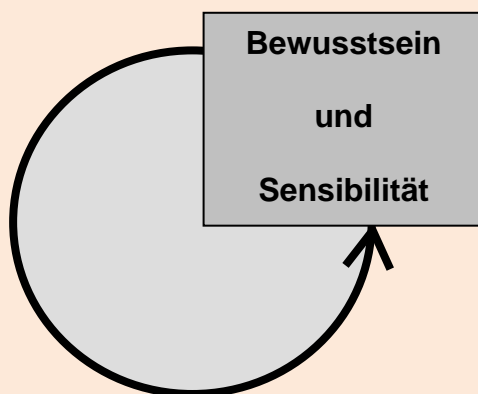


Wir wissen, dass ein echter Lernzyklus abläuft, wenn wir etwas tun können, zu dem wir vorher nicht fähig waren. Wenn wir nachweislich über neue Fähigkeiten verfügen können, wir sicher sind, dass tatsächlich echte Lernprozesse stattfinden.

Diese Potentiale und Fähigkeiten, die eine lernende Organisation auszeichnen, lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- ① **Aspiration:** Die Fähigkeit, sich an wahren, werteorientierten Zielen auszurichten und bereit sein, sich ohne äußeren Zwang die herrschende Einstellung zu verändern.
- ② **Reflexion und Gespräch:** Die Fähigkeit, sowohl individuell als auch kollektiv über tief verwurzelte Annahmen und Verhaltensmuster (Vorurteile) zu reflektieren.
- ③ **Konzeptionierung:** Die Fähigkeit, größere Systeme und Kräfte zu erkennen und die Bereitschaft und Motivation, diese Erkenntnisse öffentlich und nachvollziehbar zum Ausdruck zu bringen. Was von einem Standpunkt aus völlig unkompliziert erscheint, sieht möglicherweise vom anderen Standpunkt sehr kompliziert aus.

## Ein neues Bewusstsein und eine neue Sensibilität

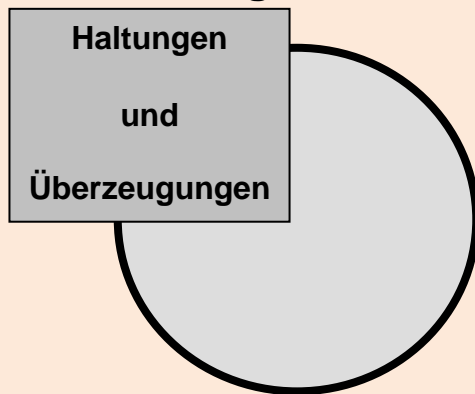


Mit der Zeit, wenn erkannte und definierte Potentiale (Fertigkeiten und Fähigkeiten) wirken, fangen wir an, die Welt buchstäblich anders zu „sehen“, zu begreifen. Wenn unsere Fähigkeiten im Systemdenken zunehmen, erkennen wir allmählich die grundlegenden Strukturen, die das Verhalten steuern.

Je stärker wir uns die eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen (Potentiale) bewusst machen, desto deutlicher wird uns auch, wie wir unsere eigene Wahrnehmung beeinflussen. Anstatt „schwierige Kunden“ zu sehen, achten wir aufmerksamer auf das, was diese tatsächlich sagen, tun und vor allem wollen, und erkennen, wie ihre Worte (Bedürfnisse) unsere eigenen Methoden und Ressourcen aktivieren. Anstatt des „gesättigten Marktes“ sehen wir plötzlich die Möglichkeit über Alternativen nachzudenken.

Wenn wir uns in der Disziplin des „ganzheitlich“ entwickelten USUW – „Umfassender Systemsicher Unternehmens Wandel“ Systemkonzeptes und unserer Vision üben, wird uns die Sinnhaftigkeit unseres Tuns transparenter und bewusster, wodurch es uns leichter fällt sie zu internalisieren.

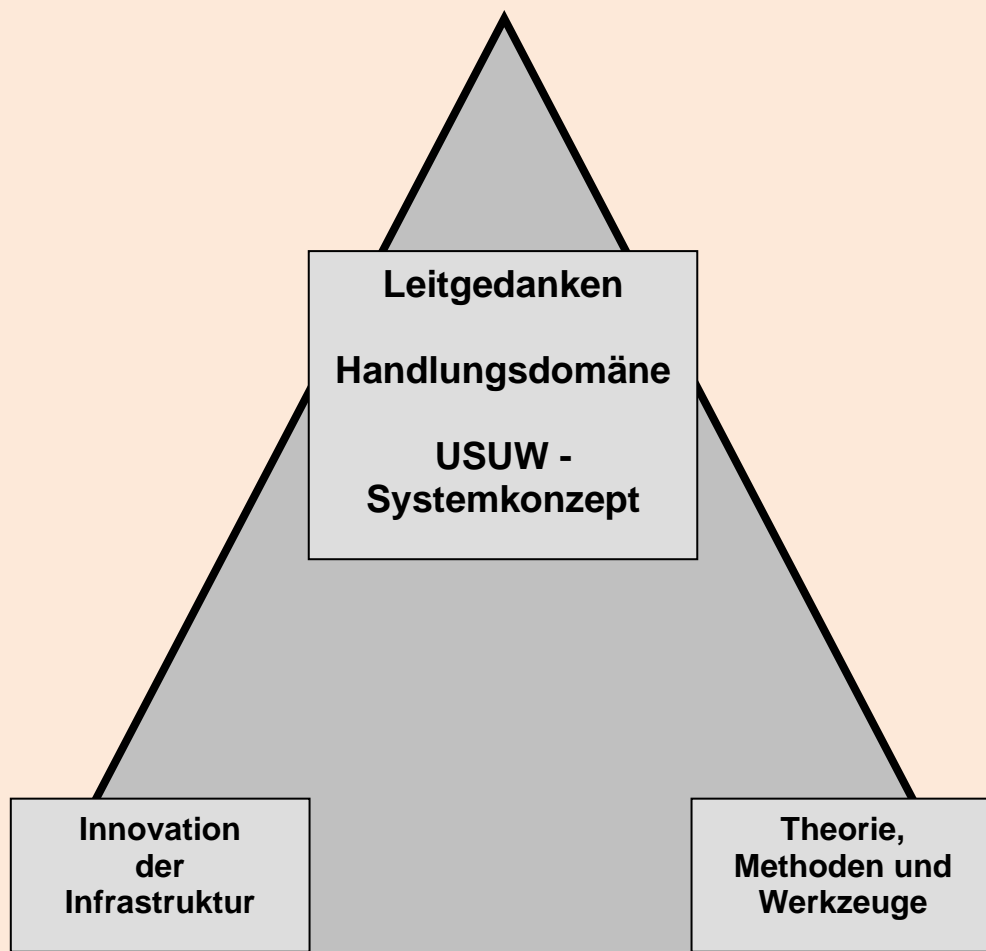
## Neue Haltungen und Überzeugungen



Nach und nach werden neue Erkenntnisse in grundlegend veränderten Haltungen und Überzeugungen (Einstellung) aufgenommen. Dies geschieht nicht im Handumdrehen und von heute auf morgen. Aber wenn es geschieht, bewirkt es einen Wandel auf der tiefsten Ebene - es verändert die „stillschweigend vorausgesetzten Grundprämissen“.

Schließlich entwickeln wir ein starkes Gefühl von Zuversicht und Selbstvertrauen. Wir erkennen allmählich, dass wir einen weit größeren Spielraum bei der Gestaltung unserer Zukunft haben, als wir allgemein angenommen haben.

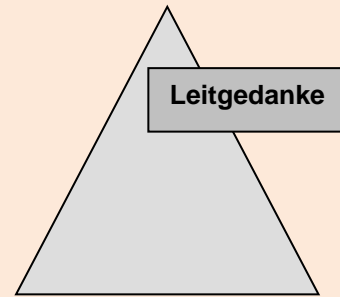
## Die Architektur des USUW - Systemkonzeptes



# Die Architektur des USUW - Systemkonzeptes

## ① Leitgedanken

Die beherrschenden Ideen oder Leitgedanken für ein Systemkonzept (z.B. lernende Organisation) hängen von der Vision, den Wertvorstellungen und dem angestrebten Zweck ab, in Verbindung mit der Frage, wofür das Systemkonzept (Organisation) steht, welches das Unternehmen letztlich praktizieren möchte.



⇒ **Drei wichtige Leitgedanken für das Systemkonzept (lernende Organisation):**

**Der Vorrang des Ganzen** bedeutet, dass Beziehungen, im Sinne eines echten Verständnisses, etwas Grundlegenderes sind als gewöhnliche Dinge, und dass das Ganze Vorrang vor seinen Teilen hat. Wir müssen diese wechselseitige Verbundenheit nicht herstellen, die Welt ist bereits ganzheitlich (systemisch) verbunden. Es sind die vier Steuerungsebenen / Wachstumspotentiale - **Vision, Markt** (Evolution), **Ertrag, Liquidität** - die sowohl vertikal als auch horizontal als Ganzes betrachtet und eingesetzt werden müssen.

Der Vorrang des Ganzen ist sogar noch zwingender, wenn wir uns lebenden Systemen (Humansystemen) zuwenden. Man kann sagen, dass ein Mensch aus Kopf, Rumpf und Gliedmaßen besteht, oder aus Knochen, Muskeln, Organen und Blut / Nerven. Egal welche Unterscheidungen wir treffen, wir werden nie begreifen was es heißt, ein **ganzer** Mensch zu sein, wenn wir nur die Einzelteile betrachten.

Und was ist das Unternehmen? Ein lebender Organismus aus Geist, Seele, Bewegung und Materie!

Im Bereich der Führung sind viele Menschen darauf konditioniert „Organisation“ als etwas Gegenständliches (Organigramm) und nicht als Interaktionsmuster (lebender Organismus, Humansystem) zu betrachten. Wir suchen nach Rezepten, die „die Dinge wieder in Ordnung bringen“, als ob die Probleme etwas Äußeres wären, das man verändern könnte, ohne zugleich das Innere zu „reparieren“, das zur Organisationsentstehung führt. Folglich werden wir in eine endlose Spirale oberflächlicher Teilreparaturen gezogen, die die Situation auf lange Sicht verschlimmert und zu einem stetig wachsenden Gefühl der Hilflosigkeit führt. Wenn man den Vorrang des Ganzen zu einem Leitgedanken erhebt, hat man möglicherweise den ersten Schritt getan, um diesen Teufelskreis zu durchbrechen.

**Das USUW Konzept bietet die Chance, die vier Steuerungsebenen / Wachstumspotentiale Innovation, Markt (Evolution), Ertrag und Liquidität parallel über alle Einflußbereiche des Unternehmens zu „managen“, ganz nach dem Prinzip „Vorrang des Ganzen“.**

**Die Gemeinschaftsnatur des Selbst:** Diese stellt uns vor die Herausforderung, unsere eigene Verbundenheit mit der Welt zu erkennen. Wenn wir die Gemeinschaftsnatur des Selbst vernachlässigen, setzen wir unser Selbst mit unserem Ego gleich. Dann messen wir dem Ego (dem Teil) den höchsten Wert bei und betrachten die Gemeinschaft (das Ganze) als sekundär.

Als Leitgedanke des Systemkonzeptes (für eine lernende Organisation) führt „**die Gemeinschaftsnatur des Selbst**“ zu positiven Veränderungen, die zu grundlegenden Wertvorstellungen führt. Menschen (Mitarbeiter) werden nicht länger als auszu-beutende Objekte (Kostenfaktor), sondern als Mitmenschen mit denen man lernen und sich verändern kann, um ganz neue Wege zu eröffnen, gesehen.

Ein USUW-Partner ist deshalb „Moderator“, weil er bewegt, stärkt, unterstützt Veränderung und Entwicklung aber er **hilft und berät nicht**. Der gemeinsam mit den Mitarbeitern des sich verändernden Unternehmens die Transformation des Wandels begleitet und nicht wie der traditionelle Berater im (nahezu) Alleingang die Maßnahmen erarbeitet und vorschlägt.

**Die schöpferische Kraft der Sprache:** Sie erhellt die subtile wechselseitige Abhängigkeit, die immer am Werk ist, wenn wir mit der „Realität“ interagieren und dies führt dazu, dass man die Ursachen von Veränderungen mit ganz andern Augen wahrnimmt.

Die auf der Grundlage des Systemkonzeptes angewandte Moderationsmethode und die zur Verfügung stehende(n) Theorie, Methoden und Werkzeuge stellen sicher, dass durch die Interaktion, die Sprache nicht als Mittel zur Beschreibung einer unabhängigen Realität benutzt wird, sondern als Potential, um das Schöpferische zu nutzen und die (unsere) Erfahrungen neu zu interpretieren, zur Schaffung neuer Wirklichkeiten.

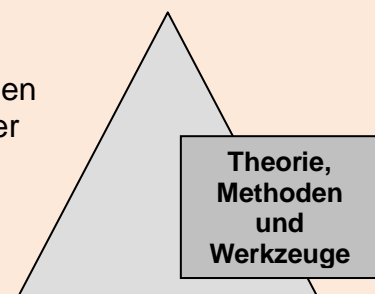
## **Der Leitgedanke des Systemkonzeptes:**

Das Systemkonzept ist ein umfassendes (ganzheitliches), dynamisches und individuelles Konzept, das bei konsequentem Einsatz das Unternehmen zu einem vitalen Unternehmen macht, verbunden mit dem Ziel, notwendige Veränderungen schnell umzusetzen und die Erfolgspotentiale rasch, wirkungsvoll und nachhaltig zu

## **② Theorie, Methoden und Werkzeuge**

Die Synergie zwischen Theorie, Methoden und Werkzeugen bildet den Kern des USUW- Systemkonzeptes, die zu einer echten Wissens- und Handlungserweiterung führt.

Das Systemkonzept umfasst praktische Werkzeuge, genannt **Erfolgsinstrumente**, die auf einer grundlegenden Theorie, genannt **Erfolgsaspekte** und Methoden, genannt **Erfolgsfaktoren**, aufbauen.





Beim USUW-Systemkonzept basiert das Werkzeug der Erfolgsinstrumente auf bewährten, in der Praxis eingesetzten Instrumenten und Methoden, im Sinne stringenter Vorgehensweise (9 Umsetzungselemente), die wiederum auf der Theorie der Ganzheitlichkeit ♦ Geist ♦ Seele ♦ Bewegung ♦ Materie, die vor mehreren tausend Jahren (Körper; Geist und Seele) entwickelt wurde, gründen.

Wie in allen Kulturen liegen die Ursprünge des Ganzheitsdenkens in der Naturmystik, in der Wissenschaft, Philosophie und Religion verwurzelt. Eine im Abendland besonders einflussreiche Schule dieses Ganzheitsdenkens / der Naturmystik, ist die sogenannte „hermetische Tradition“, die auf den ägyptischen Weisen Hermes Trismegistos zurückgeht. Von Paracelsus wird sie auf die Medizin angewandt und von Böhme auf die Verkettung von Gott und Natur, von Sprache und äußerer Gestalt (Körper), von Leib und Seele. Selbst Goethe geht in seinem Systemansatz der Naturwissenschaft auf die Ganzheit ein. Im achtzehnten und neunzehnten Jahrhundert dachten die Geisteswissenschaftler in Europa überwiegend ganzheitlich. In der Psychologie gibt es ebenfalls Theorien der Ganzheitlichkeit bzw. der vier Präferenzen. So z.B. das Herman Brain Dominance Instrument oder der Meyers - Briggs Type Indicator.

Geht man in die japanische Geistesgeschichte, liegt die Betonung auf der gesamten Persönlichkeit (Geist - Seele - Körper). Beispielsweise heißt für die Japaner Wissen = Weisheit, die aus Sicht des ganzen Menschen erworben wird. Diese Haltung hat im Rahmen des Zen-Buddismus zur Entwicklung einer Theorie beigetragen, die Eisai, einer der Begründer des Zen-Buddismus im mittelalterlichen Japan, als „Einheit von Körper und Geist“ bezeichnete.

Wir müssen erkennen, dass die Ökonomie, mit seinen Unternehmen nur ein Aspekt eines umfassenden ökologischen und gesellschaftlichen Ganzen ist, **ein lebendes System** aus Menschen (Humansystem), die in ständiger Beziehung untereinander und mit der Natur stehen, von denen die meisten ihrerseits lebende Organismen sind, also eine Ganzheit aus Leib - Seele - Körper.

Das Werkzeug der Moderation beruht auf einer allgemeinen Methodik. Mit Hilfe der moderierten aktuellen Gesprächs-„Daten“ werden Schlussfolgerungen aufgedeckt, die ansonsten zu einem abwehrenden oder selbstzerstörerischen Verhalten führen können. Die Kraft der Methode „Moderation“ basiert wiederum auf grundlegenden Theorien über das Wesen von mentalen Modellen und über die Ursache der Abwehr in potentiell bedrohlichen oder peinlichen Situationen. Diese Theorien wurzeln in Erkenntnissen, die man im Laufe der letzten sechzig Jahre in den Bereichen Linguistik, Kognitionswissenschaft und Sozialpsychologie gesammelt hat.

Das Systemkonzept bietet mit seinen vier Ebenen die Theorie, in der sich die Erfolgsinstrumente mittels der Erfolgsfaktoren (Methoden) dynamisch und individuell entfalten können, bzw. die Intensität der einzelnen Ebenen beeinflussen.

## Das USUW - Systemkonzept ist wie folgt aufgebaut:

(mehr unter - USUW Grundlagen für das USUW – Systemkonzept)

### Theorie:

#### Erfolgsaspekte

↪ vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen

**= Ganzheitlichkeit**

### Methoden:

#### Erfolgsfaktoren

↪ 3 Bausteine

↪ neun Umsetzungsstufen

**= stringente Vorgehensweise**

### Werkzeuge:

#### Erfolgsinstrumente

↪ z.B. Portfolio, Aktionsfelder, Zukunftsmatrix, strategische Ziele, Ursache - Wirkung, Zonen - Modell der Profilierung u.a.m.

**= dynamisch, individuell**

Warum ist es so wichtig, dass Werkzeuge auf grundlegenden Theorien basieren? Ist der wichtigste Aspekt eines Werkzeuges nicht seine Nützlichkeit?

Ja und nein. Es ist schwierig, gegen ein Werkzeug zu argumentieren, das nützlich erscheint.

Vor kurzem stellte ein erfahrener Unternehmensberater seine Methoden vor. Als er zum Schluss der Präsentation nach den theoretischen Grundlagen seiner Methode gefragt wurde, sagte er, es gebe keine, es seien einfach Werkzeuge, die er auf Grund jahrelanger Erfahrungen entwickelt hätte und die offensichtlich funktionierten. Diese oder ähnliche Aussagen sollten skeptisch stimmen.

Erstens können solche „theorielosen“ Werkzeuge nur wenig zu einem generalisierbaren Wissen beitragen. Ohne grundlegende Theorie hat man Werkzeuge, die in einer bestimmten Situation möglicherweise phantastisch funktionieren, aber man hat keine Ahnung warum, das heißt, das Funktionieren ist nicht nachvollziehbar oder wiederholbar. In anderen Situationen erweisen sie sich vielleicht als nutzlos und auch hier bleiben die Gründe verborgen. In der Hand eines wirklich guten Moderators (Coach) bewirkt das „theorielose“ Werkzeug vielleicht wahre Wunder, aber alle anderen Mitarbeiter in einem Unternehmen haben nicht die leiseste Ahnung, wie man es effektiv anwendet.

Zweitens können wir ohne grundlegende Theorie häufig nicht erkennen, wo die Grenzen eines Werkzeuges liegen oder, wo es vielleicht sogar kontraproduktiv bis schädlich wirkt, weil man es falsch anwendet. In dem hektischen Versuch, ein praktisches Problem zu lösen, greift man vielleicht nach vorgefertigten Lösungen, die weder das Problem an der Wurzel packen noch zu neuen Denkansätzen führen.

Das ist der wichtigste Grund, weshalb man nach bahnbrechenden theoretisch begründeten Werkzeugen suchen sollte: nur die haben die Kraft, unsere Denk- und Handlungsweisen zu verändern. Die meisten sogenannten Problemlösungswerkzeuge, die ins Management eingeführt wurden und in Zukunft auch werden, so innovativ sie auch sein mögen, basieren auf konventionellen rückwärts orientierten Denkweisen. Wie könnte es auch anders sein, wenn sie keine theoretische Grundlage haben. Solche Werkzeuge können kurzfristig nützlich sein, aber sie haben keine transformative zukunftsorientierte Ausrichtung. Sie lassen die tieferen Ursachen der Probleme (Krise, Herausforderungen) in der Regel unberührt. Um mit Albert Einstein zu sprechen: **„Wir können unsere gegenseitigen Probleme nicht mit demselben Denkansatz lösen, durch den sie entstanden sind“, oder „Das Problem auf einer Ebene, kann nur auf der nächst höheren Ebene gelöst werden“.**

So werden beispielsweise viele nützliche „systematische“ Werkzeuge angeboten, mit denen man die Arbeitsabläufe in einer Organisation aufzeichnen, analysieren und umgestalten kann. Einige dieser Werkzeuge werden seit vielen Jahren angewandt und verbessert. Aber diese Instrumente basieren praktisch alle auf statischen Weltanschauungen. Sie erkennen an, dass „alle Teile des Systems miteinander verbunden sind“, aber sie beschreiben diese Verflechtung mit der Sprache der „Detailkomplexität“. Diese Werkzeuge liefern Momentaufnahmen des Systems und zeigen, wie es zu einem bestimmten Zeitpunkt arbeitet. Das macht es leichter, die Elemente des Systems so umzugruppieren, so dass sie ein besseres Gesamtbild ergeben.

Weil statische Systemwerkzeuge das Produkt grundsätzlich einer „gestrigen“, somit rückwärts gerichteten Denkweise sind, bestärken sie tendenziell die Überzeugung, dass äußere Widerstände oder widrige Umstände für das Problem verantwortlich sind. Sie bieten keine tieferen Einsichten in die Frage, wie wir durch unser eigenes Handeln die derzeitigen Probleme (Krisen, Veränderungen) verursacht haben oder warum wir uns auf augenfällige „Lösungen“ konzentrieren, die die Probleme letztlich verschlimmern. Das kann man nur aus einer dynamischen, nicht aber aus einer statischen Perspektive erkennen.

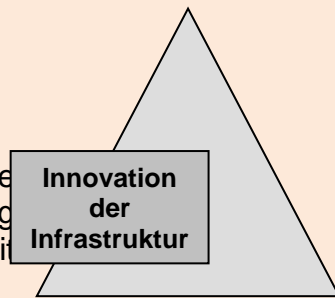
Als die Wirtschaft (überwiegend Produktionsindustrie) noch relativ statisch war, konnte auch die Strategie statisch sein. In einer Welt dauerhafter Produkte, stabiler Verbraucherbedürfnisse, klar abgegrenzter nationaler und regionaler Märkte und erkennbarer Konkurrenten, war der Wettbewerb ein „Stellungskrieg“, in dem die Unternehmen bestimmte Felder wie auf einem Schachbrett einnahmen.

Heute ist der Wettbewerb ein „Bewegungskrieg“, in dem der Erfolg davon abhängt, dass man Markttrends vorwegnimmt (antizipiert) und rasch auf sich verändernde Kundenbedürfnisse reagiert. Erfolgreiche Wettbewerber erschließen blitzschnell Produkte, Märkte und manchmal ganze Branchen, um sie ebenso schnell wieder zu verlassen - ein Vorgang, der einem interaktiven Videospiele gleicht. In einem solchen

### ③ Innovation der Infrastruktur



Die Infrastruktur ist das Mittel, durch das eine Organisation die Ressourcen zur Verfügung stellt, die den Mitarbeitern bei ihrer Arbeit helfen sollen.

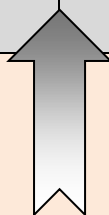


Umfeld liegt der Kern der Strategie **nicht in der Struktur der Produkte und Märkte** eines Unternehmens, **sondern in der Dynamik seiner Kultur.**

Wenn wir uns auf unsere gesellschaftlich praktizierte Denkweise stützen, ist es sehr schwierig, praktikable Instrumente zu entwickeln, die diese Denkweise verändern. Dafür muss man neue Theorien finden oder entwickeln. Es gibt einige wenige, aber eindrucksvolle Beispiele für die Wirkung von Führungswerkzeugen und -methoden, die zusammen mit einer Theorigrundlage auf ganz neue Bereiche übertragen wurden. So beruht z.B. die Nützlichkeit von Total Quality - Werkzeugen, wie den Kontrollkarten, auf der Theorie stationärer, statistischer Prozesse, einem gut eingeführten Bereich der Mathematik, so wie das USUW Systemkonzept auf der Basis der Einheit von ♦ Geist ♦ Seele ♦ Bewegung ♦ Materie (Körper) basiert. Die beiden unteren Ebenen (Materie und Bewegung) finden in unserer linken Hirnhälfte statt, dem Ort des rationalen Denkens. Die beiden oberen Ebenen (Seele / Energie = Gefühl und Geist = Intention) arbeiten auf der rechten Seite unseres Gehirns, der Seite mit der wir zu leben überwiegend verlernt haben. Wir haben den Ausgleich verlernt, die Ausgewogenheit zwischen der einen und der anderen Seite, wir leiden unter der Überbetonung des Rationalen, Kognitiven. Genauso, wie wenn wir uns einmal entschließen würden, ab sofort nur noch auf einem Bein zu laufen. Die Folge wäre klar, das belastete Bein würde darunter leiden, das nicht belastete verkümmern, unsere Bewegungen wären schwerfälliger und langsamer oder gar unmöglich.

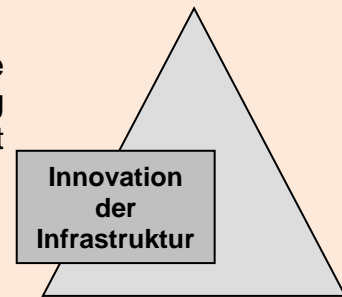
Wenn ein Unternehmen Probleme hat, gibt es zwei Arten, eine Lösung zu finden: das Kurieren am Symptom, das heißt auf der gleichen Ebene heilen z.B. Liquidität durch G + V-Politik = Bilanzkosmetik, Ergebnisverbesserung durch Finanzsteuerung, oder man geht eine Ebene höher in die jeweils verursachende Ebene der Symptome.

Ebene	Wachstumspotentiale
4	INNOVATION
3	EVOLUTION (MARKT)
2	ERTRAG
1	LIQUIDITÄT



### ③ Innovation der Infrastruktur

⇒ Die Infrastruktur ist das Mittel, durch das eine Organisation die Ressourcen zur Verfügung stellt, die den Mitarbeitern bei ihrer Arbeit helfen sollen.



Eine „Beratung“ sollte ein „ganzheitliches“ Netz bieten, um den zukünftigen Herausforderungen (Globalisierung / Internationalisierung / Finanz- und Wirtschaftskrise) gerecht zu werden. Sie versetzt die Partner in die Lage, Fähigkeiten, wie das Systemdenken und ein kooperatives Erkundungsverhalten, im Kontext ihrer Aufgaben zu entwickeln.

## Zusammenfassung:

### Die Einheit der Architektur

Das Systemkonzept konzentriert sich auf alle drei architektonischen Bauelemente. Alle drei sind für ein stabiles Dreieck erforderlich:

Ohne **Vision (Orientierung)** gibt es keine Leidenschaft, keinen übergreifenden Sinn und Zweck. Ohne diese kommen Fragen auf, wie, „warum tun wir dies überhaupt?“ oder „wozu soll diese Veränderung der Infrastruktur eigentlich gut sein?“ Das Topmanagement ist vielleicht Feuer und Flamme für „Total Quality Management“, „Reengineering“ oder irgendeine andere sogenannte brandneue Idee. Zeit und andere Ressourcen werden in die angestrebten Veränderungen investiert. Aber nachdem ein Jahr vergangen ist und die Anstrengungen zu keinem greifbaren Erfolg geführt haben, taucht die nächste brandneue Trend-Idee auf und der eben begonnene Versuch wird abgebrochen. Letztendlich entscheiden die Launen des Trends, Zufalls, Mode oder des Augenblicks und die äußeren Umstände über das Schicksal der Organisation. Dies wird sich erst ändern, wenn man entdeckt, dass zur Führung die Entwicklung von transzendenten Leitgedanken gehört, denen man **unabhängig von Modeerscheinungen** treu bleibt.

Ohne **Theorie, Methode und Werkzeugen** ist es unmöglich, die neuen Fertigkeiten Fähigkeiten zu entwickeln, die für ein echtes Lernen erforderlich sind.

Ohne entsprechende **Innovation der Infrastruktur** fehlt es an inspirierenden Ideen und wirkungsvollen Werkzeugen und an Glaubwürdigkeit, weil dann die Menschen weder die Möglichkeit noch die Ressourcen haben, um ihre Visionen zu verfolgen oder die Werkzeuge anzuwenden.

## **Ergebnisse**

Letzen Endes wird jeder Einsatz eines Systemkonzeptes an den Ergebnissen gemessen. Jede Strategie zum Einsatz des Systemkonzeptes geht von der Grundprämisse aus, dass die Organisation nach Einsatz des Systemkonzeptes wesentlich bessere Ergebnisse erzielen wird als mit traditionellen, herkömmlichen Verfahren.

Das Problem ist, genau zu wissen wie und wann man wichtige Resultate messen sollte. Geduld ist erforderlich, weil tiefgreifende Lern- / Transformationsprozesse häufig erst nach einer geraumen Zeit zu greifbaren Ergebnissen führen und nicht in kurzfristigen Bilanzzeiträumen. Die Ergebnisse müssen quantifizierbar sein. Auch hier gibt es einen einfachen Leitfaden:

**„Miss quantitativ was quantitativ messbar ist,  
miss qualitativ was nicht quantitativ messbar ist“.**

### **Hinweis:**

Im Hauptmenü finden Sie unter Leistungen - Tests / Erhebungen ein reichhaltiges Angebot unterschiedlicher Erhebungsinstrumente, um dieser Metapher zu entsprechen.

### **Anmerkung:**

Ich gehe in meinem Gesamtkonzept von der absoluten Überzeugung aus, dass eine erforderliche „Neuorientierung“ eines Unternehmens, um den derzeitigen Herausforderungen der deutschen Wirtschaft gewachsen zu sein, nur erfolgreich organisiert werden kann, wenn diese Neuorientierung auf der Grundlage einer umfassenden (ganzheitlichen) Unternehmenssituationserhebung (Standortanalyse) vollzogen wird.

Denn:

**„Wer nicht Weiß wo er her kommt,  
weiß nicht wo er steht,  
weiß nicht wo er hin will!“**

**Otto von Habsburg**